

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Velkavrh

**Spodbude in ukrepi za zagotavljanje kariernega razvoja žensk v
Sloveniji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Velkavrh

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

**Spodbude in ukrepi za zagotavljanje kariernega razvoja žensk v
Sloveniji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Spodbude in ukrepi za zagotavljanje kariernega razvoja žensk v Sloveniji

V slovenskem gospodarstvu je delež žensk na vodstvenih položajih precej nižji od deleža moških, čeprav imajo ženske v povprečju višjo raven izobrazbe kot moški. Za uravnoteženo zastopanost in udeležbo žensk in moških v procesih odločanja so poleg sprememb v razmišljanju in kulturi potrebne raznovrstne spodbude in ukrepi, tako na organizacijski kot na institucionalni in individualni ravni. V teoretičnem delu bomo spoznali ključne pojme, ki so povezani z našo temo: kariero, oblike kariere, karierni razvoj žensk ter ovire, s katerimi se ženske na svoji karierni poti srečujejo, pri čemer bomo poskušali ugotoviti, ali na karierni razvoj in napredovanje žensk vpliva tudi možnost usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja. Zatem bomo spoznali različne spodbude in ukrepe za zagotavljanje kariernega razvoja žensk, tako iz teorije kot iz prakse. Podrobneje bomo spoznali tudi nekaj pobud in ukrepov, ki jih poznamo v Sloveniji ter tiste, ki so značilni za podjetje X. Slednje bo predstavljeno v zadnjem delu naloge, kjer bomo na podlagi predstavljenega ter intervjuja z vodjo razvoja talentov v omenjenem podjetju skušali ugotoviti, ali podjetje s svojimi ukrepi spodbuja vključevanje žensk na vodstvene ravni in karierni razvoj žensk.

Ključne besede: ženske, karierni razvoj, ovire, spodbude, usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja.

Incentives and measures to ensure the career development of women in Slovenia

In the Slovenian economy, the ratio of women in senior management positions is considerably lower than for men, although women have on average a higher level of education than men. In order to obtain a balanced representation and participation of both men and women in the decision-making process, apart from changes in thinking and culture, various incentives and measures are required both at the organizational and at the individual level. In the theoretical section, we will become acquainted with the key concepts associated with our topic: career and its types, career development of women and the obstacles that women encounter on their career path, where we shall try to ascertain whether the possibility of work-life balance influences on women's career development and progress. Then we will get to know the various incentives and measures for determining the career development of women, both in theory and in practice. We will also become familiar with several incentives and measures that are present in Slovenia as well as those which are characteristic of the company X. The latter is presented in the final part of the thesis where, on the basis of the material shown and interview conducted with the head of talent development in the aforementioned company, we shall try to determine whether the measures it uses encourage the integration of women at the management level as well as their career development.

Key words: women, career development, obstacles, incentives, work-life balance.

Kazalo

1 UVOD	6
1.1 Namen diplomske naloge	6
1.2 Struktura dela.....	7
2 KARIERA	8
2.1 Oblike kariere	8
2.1.1 Birokratska, podjetniška in profesionalna kariera	8
2.1.2 Subjektivna in objektivna kariera	9
2.1.3 Horizontalna in vertikalna kariera	10
3 KARIERNI RAZVOJ	11
3.1 Faze kariernega razvoja	12
4 KARIERNI RAZVOJ ŽENSK	13
4.1 Ženske v menedžmentu	15
5 SLOVENKE NA TRGU DELOVNE SILE	17
5.1 Zakonska podlaga	17
5.2 Smo Slovenke na trgu delovne sile enakopravne?	18
6 OVIRE V KARIERNEM RAZVOJU ŽENSK.....	21
6.1 Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja	25
7 SPODBUDE IN UKREPI ZA ZAGOTAVLJANJE KARIERNEGA RAZVOJA ŽENSK V TEORIJI.....	29
8 SPODBUDE IN UKREPI ZA ZAGOTAVLJANJE KARIERNEGA RAZVOJA ŽENSK V PRAKSI	34
8.1 Primeri dobrih praks v tujini.....	34
8.2 Primeri dobrih praks v Sloveniji.....	37
8.2.1 Družini prijazno podjetje	37
8.2.2 Managerkam prijazno podjetje.....	39
8.2.3 Artemida	40

8.2.4 Vključi. Vse	41
8.2.5 GEMA.....	42
8.2.6 Sektor za enake možnosti Vlade Republike Slovenije.....	43
8.2.7 Eqpowerec.....	44
8.2.8 Visoke petke.....	45
9 SPODBUDE IN UKREPI ZA ZAGOTAVLJANJE KARIERNEGA RAZVOJA ŽENSK NA PRIMERU PODJETJA X.....	46
9.1 Kratka predstavitev podjetja X.....	46
9.2 Spodbude in ukrepi v podjetju X.....	47
9.3 Globalna vpetost podjetja X	51
10 ZAKLJUČEK.....	54
11 LITERATURA	57

Kazalo slik

Slika 4.1: Zastopanost žensk v upravnih odborih podjetij (EU-27).....	13
Slika 4.2: Podjetja (EU-27) glede na zastopanost žensk v upravah podjetij.....	14
Slika 5.3: Razlike med spoloma – Slovenija (2011)	18
Slika 9.4: Razvoj talentov po učinku 10-20-70.....	53

1 UVOD

»Če je zaposlitev žensk danes dejstvo, je kariera še vedno beseda z moško konotacijo. V skladu s prepričanjem, da ženske delajo zaradi ekonomske nuje, od njih ne pričakujejo, da bodo svoje delo razumele kot način osebnega izpopolnjevanja in napredovanja, še manj pa, da bi napredovale po lestvici družbenih/poslovnih položajev« (Kanjuro Mrčela 1996, 68).

Spol je eden ključnih dejavnikov vključevanja in izključevanja na trgu delovne sile, vertikalne in horizontalne segregacije, poklicne mobilnosti ter vključenosti v neformalno oziroma neplačano delo. Kljub spremembam na trgu delovne sile, ki se že sicer odvijajo zelo počasi in so v zadnjih nekaj desetletjih usmerjene v izenačevanje pogojev in značilnosti dela moških in žensk, lahko še vedno govorimo o slabšem položaju žensk na trgu delovne sile. Kot enega izmed najvidnejših in najbolj zakoreninjenih razlogov za slabši položaj žensk v sferi plačanega dela lahko izpostavimo nadobremenjenost žensk z neplačanim gospodinjskim in skrbstvenim delom (Kanjuro Mrčela v Ferfila 2005). Slabši položaj žensk na trgu delovne sile je precej bolj kot v sami stopnji zaposlenosti žensk, viden v možnostih kariernega razvoja in napredka. Karierna pot žensk se od moških razlikuje predvsem v obsegu ovir, s katerim se posameznik oziroma posameznica na tej poti sreča.

Pred tranzicijo Slovenije v tržno gospodarstvo in morebiti še zdaj, sta imela izraz kariera in karierizem v Sloveniji izrazito negativen pomen. Karierist je predstavljal osebo, ki stremi k višjemu položaju in bi za dosego tega šla tudi »preko trupel«. Morda je ravno v tem razlog relativno poznega preučevanja področja kariere in kariernega razvoja v Sloveniji. Hkrati pa je na to zagotovo vplivala tudi prejšnja družbena in ekonomska ureditev, kjer posamezniku ni bilo potrebno razmišljati o kariernem razvoju, saj so za to z razmeroma stalnim položajem poskrbele kar organizacije.

Ob postopnem spoznavanju in preučevanju kariere in kariernega razvoja lahko takoj ugotovimo, da gre za pojma, ki sta močno vpeta v koncepte družbenih vlog moških in žensk. Namreč, kljub visoki stopnji zaposlenosti žensk, tako v Sloveniji, kot na ravni Evropske unije, se poraja vprašanje njihovega kariernega razvoja in napredovanja.

1.1 Namen diplomske naloge

Kljub temu, da je za Slovenijo značilna nadpovprečno visoka stopnja zaposlenosti žensk in čeprav je odstotek žensk na vodstvenih in vodilnih položajih v Sloveniji višji od povprečja Evropske unije, ta odstotek še vedno ni zadosten. Potrebujemo raznovrstne ukrepe in

spodbude, ki bi podjetja spodbujala k večji zastopanosti žensk na vodstvenih in vodilnih položajih ter k njihovem kariernemu razvoju ter izrabi potencialov. Tovrstne spodbude obstajajo tako na nacionalni ravni kot na ravni organizacij, zato bomo za konec na kratko predstavili še podjetje X, ki ga glede na dane okoliščine in podatke lahko povzamemo kot primer dobre prakse, tako na področju zastopanosti žensk na vodstvenih položajih kot na področju kariernega razvoja in načrtovanja.

Namen diplomske naloge je tako predstaviti ključne spodbude in ukrepe na ravni Slovenije, ki spodbujajo karierni razvoj žensk ter zastopanje žensk na vodilnih položajih. Glavni hipotezi, ki ju bomo skušali preveriti in nas bosta vodili skozi diplomsko nalogo sta:

- Karierni razvoj žensk je odvisen predvsem od možnosti usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja, ki jih zagotavljajo podjetja.
- Podjetje X s svojimi ukrepi spodbuja vključevanje žensk na vodstvene ravni in karierni razvoj žensk.

1.2 Struktura dela

V prvem delu bomo spoznali ključne pojme in koncepte, ki so bistveni za razumevanje naše teme. Najprej se bomo dotaknili pojmov kariera in karierni razvoj. Nato se bomo lotili teme kariernega razvoja žensk, predvsem kaj kažejo podatki in raziskave o ženskah na vodstvenih položajih in v menedžmentu. Zatem se bomo osredotočili na slovenski trg delovne sile. Na kratko bomo pregledali zakonsko podlago zaposlovanja žensk ter določene rezultate raziskav, ki veljajo za Slovenijo. V naslednji točki se bomo poglobili v ovire na karierni poti žensk, predvsem bomo skušali spoznati, kaj je tisto, kar onemogoča enakopraven položaj moških in žensk pri zasedanju višjih in najvišjih položajev v organizacijah. Glede na to, da veliko avtorjev kot eno izmed glavnih ovir omenja usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, bo to naša naslednja tema. V drugem delu pa se bomo najprej osredotočili na ukrepe in predloge, ki spodbujajo karierni razvoj žensk ter njihovo karierno napredovanje. Po mnenju različnih avtorjev bi se jih morale posluževati tako organizacije kot posamezniki. Zatem pa bomo spoznali nekaj primerov dobrih praks iz tujine ter nekatere ukrepe in spodbude, ki potekajo na nacionalni ravni in spodbujajo slovenska podjetja k večji zastopanosti žensk na vodstvenih položajih ter k njihovem kariernemu napredovanju. Za konec bomo predstavili še primer dobre prakse iz Slovenije, podjetje X in njihova orodja za karierni razvoj ter na podlagi intervjuja z vodjo razvoja talentov v omenjenem podjetju predstavili njihove poglede in rešitve.

2 KARIERA

Tradicionalno kariero, ki je temeljila na pogodbi med posameznikom in organizacijo in iz katere so izhajali relativno predvidljivi vzorci poklicev in položajev v določeni organizaciji, je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja zamenjala individualna kariera. Slednja predstavlja premik v odgovornosti od organizacije na posameznika, ki je razumljen kot prožen in motiviran za razvoj novih sposobnosti.

D. C. Feldman in H. J. Arnold (v Cvetko 2002, 46) trdita, da se izraz kariera danes ne nanaša le na posameznike v poklicih, ki imajo visok status in jim je omogočeno hitro napredovanje, temveč gre za zaporedja del, ki jih ljudje opravljajo v svojih delovnih zgodovinah, ne glede na poklic oziroma organizacijsko raven. Kariera ne ponazarja več le del, ki pomenijo vertikalno mobilnost, torej premikov navzgor v organizaciji. Veliko bolj pogosta je horizontalna mobilnost, včasih pa tudi premik navzdol. Prav tako menita, da izraz kariera ni več sinonim za zaposlenost le v enem poklicu ali le v eni organizaciji. Ljudje doživljajo multikariere, ki predstavljajo poti v karieri, ki vključujejo dvoje ali troje različnih področij in več organizacij. Tudi predpostavka, da ima organizacija kontrolo nad posameznikovo kariero ne velja več. Zaposleni se vedno bolj zavedajo koristi, če aktivno planirajo in usmerjajo lastne kariere.

Svetlik (Zupan in drugi 2009, 507) pa kariero razume kot: »načrtovano ali nenačrtovano razvojno pot posameznika (menedžerja), sestavljeno iz zaporedja del in dejavnosti, ki vključujejo prvine usposabljanja, napredovanja, samouresničevanja, skratka osebnega razvoja v določenem času v skladu z opredeljenimi cilji«. Načrtovanje kariere pa opredeljuje kot proces, v katerem zaposleni:

- spoznajo svoje vrednosti, sposobnosti, prednosti in slabosti;
- pridobijo informacije o možnostih napredovanja v organizaciji;
- opredelijo cilje v karieri.

2.1 Oblike kariere

Teorija loči več vrst delovne kariere. Delitve se navezujejo bodisi na posameznikov poklic, posameznika samega, organizacijo ali bodisi na možnosti napredovanja posameznika.

2.1.1 Birokratska, podjetniška in profesionalna kariera

Daniela Brečko loči tri različne oblike delovne kariere, pri čemer kariero razume kot posameznikovo poklicno in življenjsko pot (Brečko 2006):

- 1. Birokratska kariera:** predstavlja napredovanje v hierarhični strukturi organizacije. Razvoj kariere se enači z napredovanjem na višji položaj oziroma z večjimi ugodnostmi. Gre za formalne premike od ene k drugi delovni nalogi, pri čemer gre tudi za spremembo naziva, menjavo delovnih skupin, večji ugled in večjo plačo. Tovrstna kariera je najpogostejša v javni in državni upravi, kjer je napredovanje sicer zakonsko določeno. Poleg tega je značilna tudi za velike organizacije, zlasti v zvezi z upravljalno oziroma menedžersko kariero. Napredovanje je pogosto odvisno od delovne dobe in formalne izobrazbe.
- 2. Profesionalna kariera:** zaznamuje jo predvsem znanje. Za tovrstno kariero niso značilni novi in visoki nazivi, posameznik lahko celo dolga leta obdrži enak naziv in opravlja enako delo (npr. zdravniki, profesorji, raziskovalci), kar pa ne pomeni, da napredovanje ni mogoče. Napredovanje pomeni prevzeti reševanje večjih problemov in to zahteva še več znanja in spretnosti. Gre za napredovanje v stroki, ne pa po hierarhični lestvici, torej se ne navezuje na položaj, temveč na delo, znanje in ugled.
- 3. Podjetniška kariera:** predstavlja ustvarjanje nove vrednosti (npr. novi izdelki, nove storitve, večje organizacijske zmogljivosti). Logika podjetniške kariere je povezana predvsem z večjo odgovornostjo in povečevanjem moči, ne pa s spremembo nazivov ali delovnega mesta. V tovrstni karieri se napredek razume, če se področje in posli razvijajo in če je tveganje obvladovano. Posamezniki s tovrstno kariero želijo predvsem uporabno znanje, saj izhajajo iz prakse.

Pri profesionalni karieri je torej nagrada lahko večji ugled, pri birokratski varnost zaposlitve, pri podjetniški karieri pa je nagrada lahko nadzor nad lastnim delom, možnost fleksibilnega delovnega tempa in denarne nagrade, povezane z dosežki.

2.1.2 Subjektivna in objektivna kariera

Ločitev med subjektivno in objektivno kariero izhaja iz tradicionalnega pojmovanja kariere. Weick in Berlinger (Flippo 1985) opredeljujeta objektivno kariero kot niz službenih položajev, sprememb v plači, formalnih statusov in nazivov. Gre za vidne spremembe, ki so neodvisne od posameznika. Subjektivna kariera pa je opredeljena z izkušnjami, ki jih imajo posamezniki na uradnih položajih. Te subjektivne izkušnje odsevajo aspiracije, zadovoljstvo in stališča do dela. Uspeh v subjektivni karieri je določen subjektivno in psihološko, prav tako pa naj bi subjektivna kariera poudarjala samousmerjanje in večjo odgovornost za razvoj kariere ter njeno izbiro.

Novejše opredelitve kariere, po katerih je kariera poklicna in življenjska pot, pa se nagibajo k enotni opredelitvi, in sicer, da je kariera subjektivno doživljanje preteklosti, sedanjosti in prihodnosti na vseh področjih življenja. Hkrati s tem odpravljajo razlikovanje med zunanjo in notranjo kariero, pa tudi med objektivno in subjektivno kariero (Brečko 2006).

2.1.3 Horizontalna in vertikalna kariera

Vertikalna kariera je napredovanje po hierahični lestvici organizacije oziroma družbeno priznanih položajih navzgor. To pomeni tudi vodenje večjega števila zaposlenih, večjo odgovornost, večji ugled in vpliv, drugačen naziv, praviloma tudi večje materialne in druge nagrade. Horizontalna kariera pa pomeni premik v stran, zamenjavo poklica v organizaciji ali zunaj nje na približno enaki ravni ali pa zamenjavo vsebine dela v poklicu. Gre za nove delovne izzive, drugačno vrsto dela, drugačne sposobnosti, osebni razvoj v smislu pridobivanja novega znanja. Napredovanje se kaže v večjih denarnih nagradah in večji strokovni odgovornosti. K horizontalni karieri spada tudi prej omenjena profesionalna kariera (Brečko 2006).

3 KARIERNI RAZVOJ

Možnosti posameznikovega kariernega razvoja v organizacijah so zelo odvisne od njihovih sistemov napredovanja, če jih seveda imajo. Sistemi napredovanja predstavljajo razvrstitev delovnih mest v vertikalni in horizontalni smeri, ki ustvari organizacijski prostor za napredovanje. Gre tudi za opredelitev smiselnih prehodov med delovnimi mesti oziroma smeri napredovanja, vključno s točkami vstopanja v organizacijo, hkrati pa gre tudi za določanje pogojev za napredovanje (staž, delovna uspešnost, zmožnosti idr.), ki določajo, kdaj lahko posameznik napreduje v karieri. Tovrstni sistemi obenem ohranjajo primerno pogostost napredovanja in motiviranost zanj ter preprečujejo prehitro doseganje stropa (Zupan in drugi 2009). Nosilci načrtovanja kariere so torej poleg samih zaposlenih tudi njihovi nadrejeni, strokovni sodelavci, kadrovska služba in izobraževalni centri, po potrebi pa tudi zunanji strokovni sodelavci. Postopek načrtovanja karier v organizaciji poteka ponavadi dvotirno, pri čemer se posamezne stopnje pogosto prekrivajo in navezujejo druga na drugo.

Organizacija naj bi svoje zaposlene skušala stimulirati za vključevanje v načrtovanje kariere z osebnim svetovanjem, razširitvijo nalog in pristojnosti, rotacijo delovnih mest, nudenjem možnosti izobraževanja po posebnih programih doma ali v tujini, materialno stimulacijo v primeru uspešnih inovacij in predlogov ter z drugimi možnostmi. V večjih organizacijah v tujini in doma je zelo razširjena praksa internih razpisov, z možnostjo odprtega dostopa do vseh vodstvenih mest, seveda ob izpolnjevanju predpisanih pogojev. V teh primerih je močno poudarjena vloga ocenjevalnih centrov, ki ocenjujejo primernost in sposobnost kandidatov (Zupan in drugi 2009, 508–509).

Ko je karierni načrt posameznika ustvarjen ter dogovorjen in pride do praktičnega uresničevanja načrta, govorimo o razvoju kariere. Gre za stalen proces, ki ga vse skozi načrtujemo in vodimo proti želeni obliki dela in drugim življenjskim ciljem. Glavni namen razvoja kariere je zagotavljanje čim večje skladnosti med interesi posameznika, njegovimi sposobnostmi, vrednotami, kompetencami in potrebami ter potrebami in zahtevami delovnega mesta. Glavna podpora kariernemu razvoju posameznika je sistem za razvijanje kariere, ki pomeni organizirano, formalizirano in načrtovano prizadevanje za doseganje ravnotežja med posameznikovimi cilji in zahtevami organizacije po določeni delovni sili. K temu pojmu lahko prištejemo tudi druga organizacijska orodja in podsisteme sistema za razvijanje kariere,

med drugim tudi: raznovrstne sisteme rekrutiranja oziroma najemanja nove delovne sile, orodja za povratno informiranje, sisteme nagrajevanja in motiviranja, sisteme določanja in razvoja kompetenc, izobraževanja in usposabljanja, napredovanja itd.

3.1 Faze kariernega razvoja

Teorije o razvojnih fazah v kariernem razvoju posameznika so si med seboj precej podobne. Avtorji najpogosteje opredeljujejo tri glavne faze (Cvetko 2002, 66–69):

1. Zgodnja delovna kariera

V zgodnji delovni karieri ima pomemben vpliv na posameznika organizacijska socializacija. Organizacije se poslužujejo različnih strategij uvajanja in usposabljanja novo zaposlenih (npr. čimprejšnje soočenje posameznikovih pričakovanj z organizacijsko stvarnostjo, pripravništvo pod vodstvom mentorja oziroma mentorice, usposabljanje s sodelovanjem na določenem projektu, samousposabljanje itd.). Možne pa so tudi različne kombinacije večih pristopov.

2. Srednja delovna kariera

V tem obdobju je posamezniku dodeljenih veliko pomembnih nalog, seznanjen je s poklicnimi in poslovnimi skrivnostmi, vzpenja se po vertikali in prevzema vedno več odgovornosti, dodeljeno mu je lahko tudi večje število podrejenih itd. Posameznik predvsem vzdržuje in ohranja tisto, kar je v karieri do tedaj dosegel. Za nekatere pa to obdobje predstavlja tudi obdobje zmanjšanja motiviranosti ter povečanja strahu pred odpuščanjem, stagniranjem v odnosu do mlajših in ambicioznejših sodelavcev. Namreč, v tej fazi se hitrost napredovanja in premeščanja upočasnijo, posebej če je posameznik zaposlen v organizaciji, ki nima veliko nivojev. Zaposleni mnogokrat dobijo občutek, da je njihovo znanje zastarelo, saj novozaposleni iz šol prinašajo novejšo znanje in so jim resen konkurent pri napredovanju. Obdobje srednje kariere lahko vsebuje okoliščine, ki zaposlenim povzročajo stres in frustracije. Družba vedno bolj ceni mladost in ji daje prednost, zato so prizadeti tisti, ki ne napredujejo več. Starejši mlajšim zamerijo višje plače in večje priložnosti, kot so jih bili deležni sami. Pri nekaterih pa po samooceni pride do popolnoma novih ambicij. Bolj se pričnejo osredotočati na lastne želje in potrebe. Zahteve družbe in organizacije postavijo na drugo mesto, vendar je njihova skrb za produktivnost v srednji karieri še vedno velika.

3. Pozna delovna kariera

To je lahko obdobje upadanja, ko se zaposleni pripravlja na upokožitev in načrtuje, da se bo posvetil tistim interesom in aktivnostim, ki se jim je moral prej odpovedovati. Za to obdobje je značilno, da se posamezniku dodeljujejo dela, ki ustrezajo njegovi izkušeni in razsodnosti.

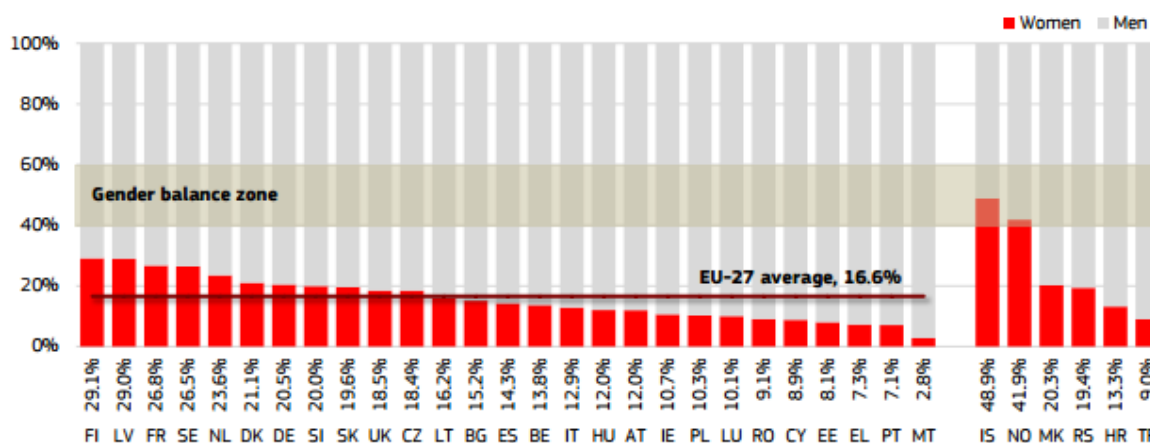
4 KARIERNI RAZVOJ ŽENSK

»Mednarodna organizacija dela ugotavlja, da so ženske danes bolj kot kdajkoli prej izobražene in vključene v zaposlitev, vendar pa še vedno le redke posameznice uspejo prebiti stekleni strop, ki jih ločuje od vodilnih delovnih mest. V svetovnem merilu zasedajo ženske manj kot 5 % vodilnih delovnih mest v delniških družbah, medtem ko na nacionalnih nivojih ta delež le redko presega 20 %« (Hagl 2002, 26).

Ženske so danes bolj kot kdajkoli prej aktivne v sferi plačanega dela, kljub temu pa ostaja neformalno delo še vedno skoraj v celoti njihova domena. Moški vstopajo v delitev neformalnega dela predvsem in le prek vloge očeta. Njihova vključitev v neformalno delo se največkrat konča pri očetovski vlogi. Tisti redki, ki začenjajo uresničevati novo vlogo v zasebni sferi, pa so ponavadi deležni zasmehovanj in zasramovanja. Množični vstop žensk v sfero plačanega dela ni v večji meri vplival na nesimetrično delitev neformalnega dela, predvsem zato, ker so ženske vstopile na trg dela na spolno specifičen način. Meta Novak (Novak 2015, 32) pri tem opozarja, da je »potrebno razlikovati med kakršnimkoli delovnim mestom in kariero. Spolna enakopravnost se tako ne more meriti zgolj z enakim deležem zaposlenih moških in žensk, temveč z enakim deležem moči, s katero razpolagajo v svetu dela. V pozni moderni spolna delitev dela tako ostaja še vedno tipično moderna«.

Podatki Evropske komisije (European Commission 2013) kažejo, da so bile ženske v letu 2013 v upravnih odborih večjih podjetij držav Evropske unije (EU-27) povprečno zastopane le v 16,6 % (glej Sliko 4.1). V Sloveniji je bila raziskava izvedena v dvajsetih večjih podjetjih, po rezultatih pa je malce odstopala od povprečja, saj je delež znašal 20 %.

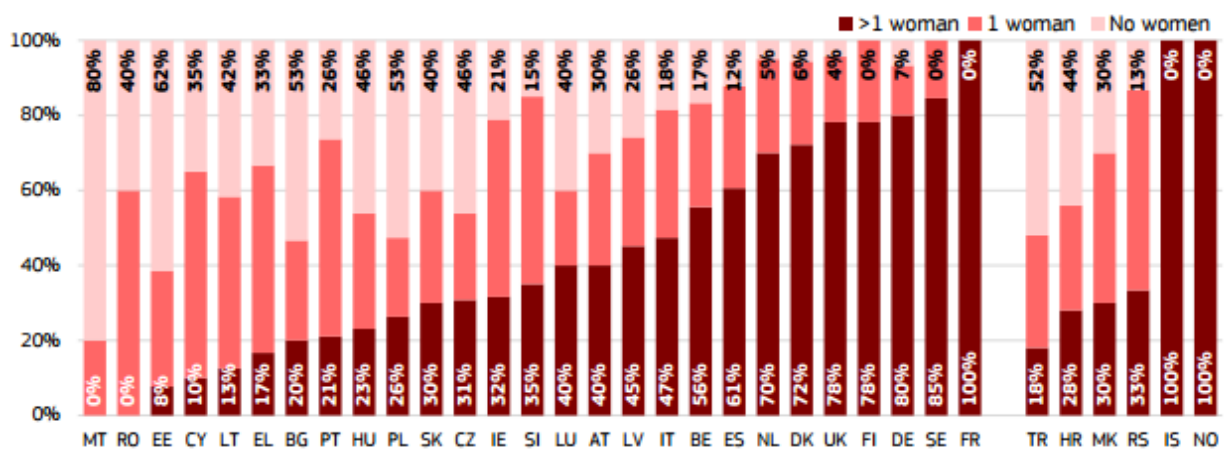
Slika 4.1: Zastopanost žensk v upravnih odborih podjetij (EU-27)



Vir: European Commission (2013).

Na splošno velja, da so ženske bolje zastopane v nadzornih svetih kot v upravah družb. Povprečje na ravni držav Evropske unije (EU-27) kaže, da je povprečna zastopanost žensk v nadzornih svetih 17,6 % ter 11 % v upravah družb. Tudi tukaj Slovenija pozitivno odstopa od povprečja: v nadzornih svetih je bila v letu 2013 povprečna zastopanost žensk 23,7 %, v upravah pa 18,9 %. Zanimiv je tudi podatek, da je imelo v letu 2013 več kot tri četrtine (77 %) podjetij, zajetih v raziskavo vsaj eno žensko v upravi, skoraj polovica (48 %) podjetij pa vsaj dve ženski (glej Sliko 4.2). To kaže na konkretno izboljšanje od leta 2010, ko sta imeli le dve tretjini podjetij v upravi vsaj eno žensko, ena tretjina pa več kot eno.

Slika 4.2: Podjetja (EU-27) glede na zastopanost žensk v upravah podjetij



Vir: European Commission (2013).

Ne glede na predstavljeno, to pomeni, da še vedno skoraj četrtina (23 %) največjih podjetij Evropske unije (EU-27) nima v upravah ženske predstavnice. Poleg tega je kljub počasnemu napredku, med predsednicami ali direktoricami večjih družb, še vedno zelo malo žensk. Podatki iz leta 2013 kažejo, da so izmed 587 podjetij EU-27, ki so bila zajeta v raziskavo, le v 26 (4,4 %) podjetjih imeli žensko predsednico uprave, še bolj zastrašujoč pa je podatek, da je bila le v 16 (2,7 %) podjetjih ženska generalna direktorica. V letu 2014 se je ta odstotek le malo povečal. Znašal je 3,3 % (European Commission 2013).

Napredek pri odpravljanju neravnovesja med spoloma na najvišjih položajih odločanja je torej razmeroma počasen in neenakomeren. Največji napredek je viden predvsem v državah, kjer je bil uveden režim kvot (Francija, Italija in Nizozemska). Napredek, čeprav v manjši meri, pa je viden tudi v Združenem kraljestvu, za katerega so značilni prostovoljni ukrepi in cilji držav.

Splošna značilnost žensk v menedžmentu je torej maloštevilčnost, še posebej na najvišjih menedžerskih položajih. Pri tem se nam lahko porajajo določena vprašanja:

1. Ali so ženske menedžerke podobne/enake ali drugačne od svojih moških kolegov?
2. Ali morda celo obstaja ženski menedžerski stil?
3. Ali so lastnosti žensk razlog, da jih ni v menedžmentu?

4.1 Ženske v menedžmentu

Menedžment po večini definicij združuje koncept upravljanja in poslovođenja. Govorimo o konceptu sodobnega menedžmenta, ki združuje prej ločene vloge lastništva, strateškega upravljanja in operativnega poslovođenja. Kot sinonim menedžmenta se pogosto uporablja tudi pojem vodenja. Menedžment je nastal v organizaciji in zaradi nje. Je sestavina vseh organizacij ne glede na njihovo velikost ali dejavnost. Osnovne funkcije menedžmenta so predvsem: načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, vodenje, kontroliranje in koordiniranje (Kanjuo Mrčela 1996). Potemtakem lahko menedžerje definiramo kot osebe, ki uporabljajo svoje sposobnosti in strokovno znanje pri odločanju za komuniciranje, vplivanje na druge in vodenje pri doseganju organizacijskih ciljev. Njihove veščine in znanja lahko razdelimo v tri kategorije (Kanjuo Mrčela 1996):

- tehnična znanja, ki se nanašajo na specifično dejavnost organizacije;
- socialna in konceptualna znanja, ki se nanašajo na delo z ljudmi;
- strateška znanja, ki se nanašajo na celostno razumevanje organizacije, celote njenih materialnih in človeških potencialov, ciljev in nalog ter njene umeščenosti v določeno okolje.

Menedžerji torej predstavljajo družbeno skupino, ki ima določen status in družbeno moč. V tej skupini prevladujejo menedžerke v zelo majhnem odstotku, večinski člani so moški menedžerji (Kanjuo Mrčela 1996). Menedžerke so v izraziti manjšini, najbolj zaskrbljujoča pa je udeležba na najvišji ravni menedžmenta – raven nad steklenim stropom, ki jo ženske težko presežejo. Gre za splošno dejstvo, prisotno povsod po svetu.

A. Kanjuo Mrčela vidi razlog za to v tem, da so organizacije v osnovi deli družbe, ki so moško dominirane, zato so posledično ženske v menedžmentu in na poti do menedžerskih položajev v drugačnem položaju kot njihovi moški kolegi. Opozarja tudi, da imajo družbene vloge, ki jih opravljajo ženske, nižji status od teh, ki jih opravljajo moški. Poklici, ki jih v glavnem opravljajo ženske, imajo prav tako ponavadi nižji status od teh, ki jih opravljajo moški. Ženske tudi težje dosežejo poklice z visokim družbenim statusom, s feminizacijo določenega poklica, pa se njegov družbeni status celo zniža. Tipičen primer naj bi bilo novinarstvo. Ženske tudi niso navzoče tam, kjer je skoncentrirana družbena moč, torej na

visokih položajih javnega življenja. Prisotna pa je tudi neenakost v možnostih za družbeno mobilnost žensk, ki se kaže predvsem v neenakih možnostih za doseganje politične aktivnosti in poklicnega napredovanja (Kanjuo Mrčela 1996).

Po Kanterjevi (Kanter v Kanjuo Mrčela 1996) lahko govorimo tudi o stigmatiziranosti, saj slednja meni, da so menedžerke pogosto v vlogi stigmatiziranih članic skupine. Razlogov za to, da menedžerke nikoli niso sprejete kot enake, je več. Zaradi stigme je oseba toliko bolj vidna in izpostavljena dodatnim pritiskom. Pogost odgovor stigmatizirane osebe na intenzivno navzočnost pa je povečan napor ali pa omejevanje vidnosti z izogibanjem javnim nastopom ali udeležbi na javnih dogodkih. Razlike med stigmatiziranimi in dominantnimi osebami so pogosto poudarjene in se s tem samo še povečujejo. Stigmatizirane osebe se izključujejo iz nekaterih aktivnosti dominantne skupine. Nekatero stigmatizirane osebe to izoliranost sprejmejo, druge pa v želji po asimilaciji z dominantno skupino predstavljajo sebe kot specifičnega, od drugih različnega predstavnika svoje stigmatizirane skupine, pri tem pa podpirajo ne vključevanje drugih stigmatiziranih v izbrano elito in stereotipe, ki za stigmatizirano skupino veljajo. Govorimo o sindromu čebele matice, ko se ženske na vrhu čutijo in tudi obnašajo kot čebele matice, kot specifične in drugačne ženske, ki drugim ženskam ne pomagajo, ker se z njimi ne želijo identificirati. Hkrati jih je strah, da bi jih tudi drugi identificirali z njimi. Pogosto so zaradi stereotipnih predstav, ki veljajo za stigmatizirane skupine, torej resnične lastnosti posamezne stigmatizirane osebe zanemarjene ali pa so povezane z že obstoječim stereotipom (Kanjuo Mrčela 1996).

Menedžersko delo je zahtevno, večina menedžerjev oziroma menedžerk delu posveti veliko število ur in se svojim delom ukvarja tudi izven delovnega časa. Pogosto tudi del svojega prostega časa in družabnega življenja namenjajo poslovnim stikom. Pri tako zahtevnem poklicu predstavlja dvojna obremenjenost žensk, torej na eni strani poklicno ter na drugi skrbstveno in gospodinjstvo delo, toliko večji problem. Dvojna obremenjenost žensk je prisotna tudi v primerih, ko ženska doseže neko stopnjo družbene moči, celo če partner opravlja manj zahtevno delo ali je brezposeln, tradicionalno ženske vloge ostanejo ženske. Zaradi tega so se ženske s kariernimi aspiracijami, pogosto primorane soočati z vprašanji glede ustvarjanja družine, poroke, prostega časa, otrok itd. Potrebno je veliko usklajevanja in postavljanja prioritete.

5 SLOVENKE NA TRGU DELOVNE SILE

5.1 Zakonska podlaga

Za zaposlovanje žensk v Sloveniji ima velik pomen zakonodaja, ki je bila sprejeta v zadnjih letih. Ponuja dobro podlago za enakopravno udeležbo žensk na trgu delovne sile. Najpomembnejši zakoni glede dela in zaposlovanja žensk so:

- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1),
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM),
- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1).

Prva dva zakona prepovedujeta posredno in neposredno diskriminacijo na osnovi spola pri delu in zaposlovanju ter določata pravice delavcev in obveznosti delodajalcev, usmerjene v doseganje enakopravnosti spolov. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih pa predstavlja podlago za lažje usklajevanje starševskih in delovnih obveznosti ter podpira enakopravnejšo delitev starševskih pravic in obveznosti med spoloma. Najbolj izstopajoč ukrep je bila uvedba očetovskega dopusta kot neprenosljive pravice očeta. Omeniti je potrebno še Urad za enake možnosti vlade Republike Slovenije, ki ima v zadnjem času pomembno vlogo pri sprejemanju zakonodaje na področju enakopravnosti spolov in se obenem močno prizadeva za izboljšanje položaja žensk v družbi (Kanjuro Mrčela in Černigoj Sadar 2004).

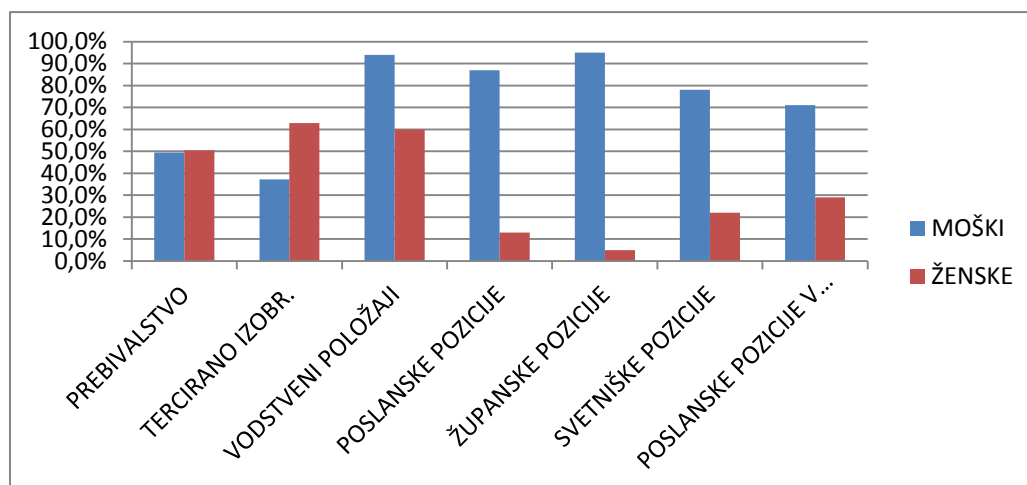
Uravnotežena zastopanost žensk in moških v procesih odločanja je načelo vključujoče družbe in eden od predpogojev za dejansko enakost spolov. Promocija uravnotežene zastopanosti spolov na vseh nivojih ter vseh področjih je cilj in zaveza, vzpostavljena tako na ravni Evropske unije kot na nacionalni ravni (Vključi.Vse 2016). Leta 2011 je Evropska komisija pozvala k podpisu »Izjave o večji zastopanosti žensk v upravah evropskih podjetij« vsa evropska podjetja, ki kotirajo na borzi. S tem so se podjetja prostovoljno obvezala, da bodo do leta 2015 delež žensk v upravnih odborih zvišali na 30 %, do leta 2020 pa na 40 %. S pomočjo izjave naj bi Evropska komisija lažje spremljala, kakšne ukrepe za večjo zastopanost žensk na vodilnih položajih bodo podjetja uvedla. V Sloveniji je bil na področju enakih možnosti za oba spola v zadnjih desetletjih zagotovo storjen napredek. Splošna zaveza za uravnoteženo zastopanost spolov je zapisana v že prej omenjenem Zakonu o enakih možnostih žensk in moških, bila pa je tudi ena prednostnih nalog Resolucije o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005–2013.

Kljub temu, da zakonodaja sama ne more ponuditi dokončnih rešitev, da so potrebni tudi premiki v družbi in v naši miselnosti, saj zakonodaja sama predstavlja le odsev družbenega prepričanja o tem, kakšni bi morali biti odnosi med spoloma, pa izkušnje nekaterih držav Evropske unije kažejo, da izražena politična volja omogoča sprejetje zavezujočih ukrepov, ki prispevajo k boljši zastopanosti žensk na vodilnih položajih. Po podatkih Blatnikove (Blatnik 2012) je na Norveškem od leta 2003, ko je bil sprejet zakon, ki določa 40-odstotno spodnjo mejo zastopanosti žensk v upravah in nadzornih svetih podjetij, ki kotirajo na borzi in imajo več kot 500 zaposlenih, viden zelo velik napredek v zastopanosti žensk. Dobre odzive so dosegli tudi na Portugalskem, v Italiji, Grčiji, Belgiji, Španiji in Franciji, kjer so uvedli kodekse ravnanja podjetij in tako občutno povečali udeležbo žensk v višjem vodstvu. Zgolj za primer, v Franciji je bilo leta 2008 na vodilnih mestih 7,6 % žensk, dve leti kasneje, ko je bila zakonodaja o kvotah že v pripravi, pa že 11,9 %.

5.2 Smo Slovenke na trgu delovne sile enakopravne?

Prebivalstvo Slovenije v približno enakih deležih predstavljajo ženske (50,5 %) in moški (49,5 %). V terciarnem izobraževanju je več diplomantk (62,8 %) kakor diplomantov (37,2 %). Leta 2010 so menedžerske položaje v sedemnajstih največjih družbah, ki kotirajo na borzi, v večini zasedali moški (94 %), ženske so bile predsednice uprav le v 6 %, kot članice uprav pa so bile le v 10 % podjetij. V Državni zbor je bilo na volitvah leta 2008 izvoljenih več poslancev (87 %) kakor poslank (13 %), na županska mesta je bilo na lokalnih volitvah leta 2010 izvoljenih več županov (95 %) kakor županj (5 %) in več svetnikov (78 %) kakor svetnic (22 %), na tako imenovanih evropskih volitvah pa smo leta 2009 izvolili več evropskih poslancev (71 %) kakor poslank (29 %). To prikazuje tudi Slika 5.3 (Robnik 2011).

Slika 5.3: Razlike med spoloma – Slovenija (2011)



Vir: Robnik (2011).

Od začetka devetdesetih let je v Sloveniji prisotna močna ekspanzija izobraževanja na terciarni ravni, vse skozi pa se pri tem ohranjajo delitve na ženske in moške izobraževalne programe ter s tem posledično na ženske in moške poklice, trge dela in poklicne kariere. Kot že omenjeno, je več kot 60 % oseb z diplomom terciarne stopnje v Sloveniji žensk. Vežano na to, je v Sloveniji prisotna tudi določena stopnja brezposelnosti visoko izobražene populacije, ki na slovenskem trgu išče zaposlitev. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije se ta stopnja skozi leta postopoma zvišuje in je v letu 2014 znašala 4,5 % za moške ter 7,6 % od vseh brezposelnih za ženske (SURS 2016). Eden izmed razlogov za višjo stopnjo brezposelnosti žensk je tudi v tem, da je prav na tistih izobraževalnih področjih, ki izkazujejo najvišje stopnje nedeficitarnosti na segmentu trga dela (družbene vede, poslovne vede in pravo, izobraževanje ter zdravstvo in sociala) diplomiralo izrazito večje število žensk kot moških (Podmenik in Černigoy Sadar v Sedmak in Medarič 2007).

Raziskave so pokazale, da v Sloveniji večina žensk trga delovne sile ne zapušča za dlje časa in tudi ne prekinja poklicne kariere. Značilna je visoka stopnja zaposlenosti žensk, tudi v obdobju ustvarjanja družine ter nege in vzgoje otrok. Razloge za to lahko najdemo v razmeroma dobro ohranjenem državnem podpornem sistemu storitev in ukrepov socialne politike, kamor sodijo predvsem: zdravstveno varstvo, organizirano varstvo otrok, plačan porodniški oziroma starševski dopust in različni družinski prejemki (Hazl 2002). Kljub relativno visoki prisotnosti žensk v sferi plačanega dela s polnim delovnim časom, dobri izobrazbeni ravni, razmeroma ugodnemu institucionalnemu okolju in ukrepom socialne politike ter ideološkim in zakonskim zahtevam po enakosti žensk, so Slovenke še daleč od enakopravnosti. Ženske na vodilnih mestih v gospodarstvu in politiki so še vedno redki pojav. Tudi značilna porazdelitev moči znotraj družine je ostala več ali manj enaka. Četudi je v zadnjem desetletju predvsem v zahodnem svetu opazen porast števila žensk v menedžmentu, porast še vedno ni viden v najvišjem menedžmentu. A. Kanjuo Mrčela (Kanjuo Mrčela 2000) pri tem opozarja, da gre za povečanje števila žensk v menedžmentu predvsem na račun spremenjenih klasifikacij poklicev v menedžerske, ne da bi se jim ob tem spremenila moč, varnost delovnega mesta ali plačilo.

Vanja Hazl (Hazl 2002) razloge za počasno izboljševanje položaja žensk v Sloveniji vidi v nekaterih močno zakoreninjenih dejstvih, ki so nam lahko v razmislek:

- V izobrazbi žensk prevladujejo feminizirana področja. Ženske zelo počasi prodirajo v tehnične vede.

- Prišlo je do feminizacije dejavnosti (storitve, šolstvo, kultura, zdravstvo), kjer so plače nižje kot v dejavnostih, ki zaposlujejo pretežno moške.
- Ženske se na vodilne položaje oziroma delovna mesta prebijajo precej težje kot moški kolegi, pri tem pa je njihov zaslužek lahko tudi do 16 % manjši.
- Visoka stopnja zaposlenosti žensk je posledica ekonomske nuje, saj je le model dveh zaposlenih družinskih članov zagotavljal kolikor toliko solidno kakovost življenja.

6 OVIRE V KARIERNEM RAZVOJU ŽENSK

Razloge, zaradi katerih ne najdemo več žensk na vodilnih položajih, je potrebno iskati v njihovi karierni poti. Podjetja praviloma zaposlujejo začetnice na nestrateških delovnih mestih, posledično so ženske že na začetku v manj ugodnem položaju, odrezane od formalnih in neformalnih mrež, ki so tako pomembne za napredovanje v okviru delovnega okolja in je pot na vrh zanje toliko težja. Večina žensk se je tudi prisiljena soočati z odločanjem med poklicno kariero in družino, saj je dolžina na delu prebitega časa dandanes bistven kriterij za morebitno napredovanje. Vse daljši delovni čas pa onemogoča normalno družinsko življenje (Hazl 2002). Obveznosti neplačanega dela torej omejujejo žensko ponudbo delovne sile, zmanjšajo njene življenjske zasluge in možnosti poklicnega napredovanja v primerjavi z moškimi. Gospodinjstvo in skrb za družino sta v tem primeru razumljena kot moteča dejavnika. Menedžerski položaji so ženskam manj dostopni kot moškim tudi zaradi prevladujočih stereotipno določenih vlog spolov v družbi, kar pravzaprav podpirajo vse sestavine družbene ureditve in vse oblike reprodukcije te ureditve. Hierarhično vrednotenje dela in spolnih vlog obstaja tudi na organizacijski ravni. Obstoječe ovire in razlogi za trenutni položaj so torej kompleksne in večplastne. Vezane so tako na družbene norme, odnose in vedenja posameznikov kot tudi na organizacijske kulture in prakse, ki so pristranske do spolov.

Eden najpomembnejših pokazateljev neenakopravnosti žensk na trgu delovne sile je poklicna segregacija po spolu. Poznamo dve vrsti (Hazl 2002):

- 1. Horizontalna poklicna segregacija** je prisotna, ko na trgu delovne sile obstaja tendenca, da se ženske in moški zaposlujejo v različnih poklicih. Zanj je praviloma značilno, da so ženske omejene na nižji sklop poklicev kot moški.
- 2. Vertikalna poklicna segregacija** pa je prisotna, ko obstaja tendenca, da se moški in ženske zaposlujejo na različnih položajih v okviru istega poklica oziroma poklicne skupine. Zanj je praviloma značilno, da ženske zasedajo nižje položaje kot moški.

Ženske zasedajo v družbi (javna sfera) nižje vrednotene vloge in položaje z nižjim statusom ter manjšo družbeno močjo, zato je vertikalna mobilnost žensk manjša. Tudi neplačano delo doma (zasebna sfera) je v družbi razumljeno kot nepomembno in ima nižji status. Slednje zajema: gospodinjsko, skrbstveno, potrošniško, organizacijsko, odnosno in skrbstveno delo. Ravno ta asimetrična delitev neformalnega dela med spoloma ter nepomembnost in nevidnost

neformalnega dela pa so kljub temu, da obstajajo zakonske in institucionalne podlage, eni izmed glavnih zaviralcev enakopravnosti moških in žensk.

Spolna segregacija je pomembna in relativno trdovratna značilnost zaposlovanja žensk v zahodnih industrijskih in poindustrijskih družbah. Ne gre le za znak spolne neenakosti, temveč gre tudi za proces, ki olajšuje produkcijo in reprodukcijo spolne neenakosti. Tovrstno zaposlovanje poznamo tudi v Sloveniji. Kljub temu, da imajo ženske v povprečju boljšo izobrazbo od moških, jih precej nižji odstotek zaseda vodstvene položaje. Ženske se torej še vedno spopadajo s t.i. steklenim stropom, ki ga Svetlik (Svetlik in drugi 2002) definira kot »nevidne pregrade za nadaljnje napredovanje, ki izvirajo iz zapletenih sklopov struktur v organizacijah, ki jih vodijo moški in ženskam onemogočajo zasesti odgovorne položaje.«

»Stekleni strop ter steklene stene« so pravzaprav metafore za neformalne in nikjer eksplicitno določene, ampak izrazito močne in težko premagljive ovire mobilnosti znotraj organizacij. S tovrstno metaforo lahko pojasnimo pojav majhnega števila žensk na najvišjih položajih organizacijske moči (stekleni strop) ali pa spolno segregacijo na določena delovna področja (steklene stene). Ravno nasprotno temu pa ponazarja metafora »steklenega dvigala«, ki pojasnjuje lažji, prednostni dostop pripadnikov privilegiranih družbenih skupin do položajev moči. V tem primeru se to kaže v lažjem napredovanju moških na vodilne položaje, tudi v izrazito feminiziranih okoljih (npr. ravnatelj), v katerih moški spol predstavlja nevidno prednost (Kanjuo Mrčela v Sedmak in Medarič 2007).

V novejšem času pa se vse bolj uveljavlja tudi metafora »steklenega labirinta«, ki sta jo leta 2007 predlagali Alice Eagly in Linda Carli. Avtorici (Eagly in Carli 2007) sta mnenja, da je metafora steklenega stropa lahko zavajajoča, saj predpostavlja, da je na neki točki poklicne kariere ženske samo ena prepreka, ki iz daljave ni vidna in ki jim na koncu preprečuje, da bi dosegle svoje cilje. Dejansko pa morajo ženske premagovati zapleten labirint vidnih in nevidnih ovir skozi svojo celotno karierno pot, ne le na določeni točki, kot to predstavlja metafora steklenega stropa.

Govorimo torej o ženski sekundarnosti na trgu delovne sile, kamor sodi tudi napredovanje na delovnem mestu. Pri napredovanju obstaja očitna razlika med spoloma. »Moški bolj napredujejo kot ženske, kar pa verjetno ni le posledica individualnih preferenc, temveč tudi tega, da je institucionalno v prednostnem položaju moška delovna sila, ki je manj »obremenjena« z družino in bolj zanesljiva za investiranje v promocijo, hkrati pa ima individualno boljše možnosti in višje aspiracije« (Jogan 2014, 230). Ženske na najvišjih

položajih se tako še vedno srečujejo z ovirami, ki izhajajo iz njim pripisane tradicionalne vloge. Petz na tem mestu izpostavlja pojma feminilnost in maskulinost. Feminilnost definira kot lastnosti in stališča, ki so tradicionalno pripisana ženskam in se jih od njih stereotipno tudi pričakuje (čustvenost, nežnost, intuitivnost), maskulinost pa so lastnosti in stališča, ki so tradicionalno pripisana moškim in se jih od njih pričakuje (Petz 1992). Feminilnost je v družbi nižje ovrednotena kot maskulinost, od tod tudi izhaja asimetrična razporeditev moči v obeh sferah življenja.

A. Kanjuo Mrčela je smiselno kategorizirala glavne ovire na karierni poti žensk. Razdelila jih je sledeče (Kanjuo Mrčela 1996):

1. Razlogi, ki se nanašajo na ženske same oziroma na njihove lastnosti.

Gre za lastnosti, ki jih ženske imajo ali pa jih nimajo, vendar bi jih morale imeti. Tovrstne razloge lahko pojasnimo predvsem kot tradicionalne stereotipe. Gre predvsem za:

- *družinske obveznosti*, ki se navezujejo na stereotipno predstavo o naravni vlogi ženske;
- *pomanjkanje samozavesti*, pri čemer avtorica opozarja, da gre za pojav statistične diskriminacije, torej diskriminacije posameznikov na osnovi značilnosti, ki veljajo za povprečja skupin;
- *neadekvatno načrtovanje kariere*, saj naj bi obstoječi obrazci poklicnega napredovanja ustrezali bolj moškim kot ženskam, ker ne upoštevajo različnih pogojev za zaposlitev žensk in moških ter zasebnega življenja;
- *emocionalna nestabilnost*, ki se navezuje na prepričanje, da bodo ženske dopustile vpliv čustev na poslovne odločitve;
- *pomanjkanje neformalnih zvez*, kjer gre za argument, ki je močno povezan s stereotipno določenimi vlogami, ki držijo ženske zunaj, ker to ustreza utrjevanju moči dominantne skupine;
- *manjša geografska mobilnost*, ki se nanaša na vlogo ženske v skrbstveni in gospodinjski sferi;
- *več odsotnosti z dela*, kjer gre za argument vezan na trditev, da ženske ne delajo dovolj dolgo (zapuščanje dela zaradi poroda), da bi upravičile menedžersko izobraževanje;
- *nizke aspiracije*, ki se navezujejo na stereotip o ženski kot neambiciozni;
- *nerazumevanje poslovnega sveta*, kjer gre za argument, ki je povezan s stereotipi o naravnih vlogah in lastnostih žensk in moških;

- *stereotipi o menedžerkah*, saj naj bi bile ženske v tej vlogi pogosto označene za »možake, ne-ženske«; stereotipno so predstavljene kot agresivne in hladne.

2. Razlogi, ki se nanašajo na okolje

Gre za razloge in ovire, ki se navezujejo na dominantno kulturo družbe, ki moškim in ženskam zastavlja drugačne okvire obnašanja in življenja. Ti so:

- *obstoj neformalnih moških mrež*, saj je ženskam vstop vanje otežen zaradi njihovega spola;
- *pomanjkanje ženskih zgledov*, saj kolikor višje v organizacijsko shemo sežemo, toliko manj je nadrejenih žensk, ki bi bile lahko vzor menedžerki;
- *diskriminacija v zaposlovanju, napredovanju in vodenju*;
- *povezanost stereotipov o spolu in stereotipov o menedžerjih*, saj stereotipna predstava o osebi, ki opravlja menedžersko delo popolnoma ustreza stereotipni sliki o moškem;
- *odnos podrejenih*, saj veliko raziskav trdi, da so moški in ženske bolj pripravljeni imeti za nadrejenega moškega kot žensko;
- *pomanjkanje institucij otroškega varstva*, ker sta skrb za otroke in vzgoja v veliki meri zadolžitev žensk, je urejenost infrastrukture na tem področju pomemben dejavnik udeležbe žensk na zahtevnih vodilnih položajih;
- *medijske podobe žensk*, predvsem v smislu prikazovanje žensk v omejenem številu stereotipnih vlog, kar vpliva na družbeno sprejemanje žensk v vlogi menedžerk.

Velik vpliv na obstoječi položaj ima tudi to, kdo odloča o izbiri kandidata za vodilni oziroma vodstveni položaj. Pogosteje so tovrstne odločitve v moških rokah in zatorej so tudi izbrani kandidati pogosteje moški. Tudi obnašanje in odločitve žensk samih prispevajo k ohranjanju steklenega stropa, saj ženske zaradi predvidevanj, da se bodo soočile z ovirami zaradi spola in pod vplivom družbenih pričakovanj, manj pogosto kot enako usposobljeni moški kandidirajo za najvišje položaje. Številne ženske se tudi ne želijo izpostavljati, podcenjujejo lastne sposobnosti, obenem pa tudi nimajo dovolj ženskih vzornic, ki bi jim sledile. Ti pogledi se krepijo tudi skozi družbene diskurze, kjer so voditeljice označene z že večkrat omenjenimi stereotipi.

Novejše raziskave pa opozarjajo še na en, do sedaj manj raziskan položaj žensk v menedžmentu. Poimenovali so ga »steklene pečine« in ponazarja to, da nadpovprečno več žensk prevzame vodilni položaj v podjetjih, ko se ta soočajo s težavami ali se znajdejo v krizi. V Sloveniji pojav steklenih pečin zaenkrat še ni raziskan. Je pa omembe vredno, da sta od

štirih menedžerk, ki so na lestvico Financ TOP 101 prišle v letu 2006, dve prevzeli podjetje v težavah (Kanjuo Mrčela v Sedmak in Medarič 2007).

Ne glede na našeto, pa bo po predvidevanjih marsikaterega modernega menedžerskega teoretika, menedžment v prihodnosti temeljil na timskem delu, kooperativnosti, odnosih med ljudmi, kvaliteti proizvodnje, intuitivnem načinu reševanja problemov, torej na lastnostih, ki jih družba označuje za ženske. To potrjuje tudi raziskava svetovalne družbe McKinsey & Company, ki je s svojo študijo iz leta 2007 prikazala, da imajo družbe z bolj uravnoteženo zastopanostjo spolov v ekipah odločanja, za kar 48 odstotnih točk boljši EBIT (dobiček pred obrestnimi merami in davki) od povprečja v panogi. Izhajamo lahko tudi iz potrošniškega vidika. Namreč, ženske dandanes predstavljajo pomembno skupino potrošnikov. Ženske nadzorujejo kar 70 % potrošniške porabe na globalni ravni. Po ocenah večih raziskav, ženske opravijo 93 % vseh nakupov hrane in 65 % vseh nakupov avtomobilov. Nekatere vodilne družbe na področju potrošniškega blaga (npr. Burberry, Nestle) so že ugotovile, da morajo v svojih najvišjih ekipah odločanja zajeti tudi glas žensk. Doseganje uravnotežene zastopanosti spolov ni pomembno le zaradi socialne pravičnosti, temveč tudi s poslovnega vidika. Spolna raznolikost na vodilnih in vodstvenih položajih se povezuje z boljšo ekipno dinamiko in rezultati, kar posledično vpliva tudi na finančno uspešnost in družbeno odgovornost organizacije (GEMA 2015).

Raziskava v finančnem sektorju v Veliki Britaniji, kjer ženske predstavljajo več kot polovico zaposlenih, pa je pokazala, da ženskam napredovanje onemogočata predvsem dva dejavnika (Kanjuo Mrčela v Sedmak in Medarič 2007, 187–188):

- kultura dolgih delavnikov, ki je nezdružljiva z obveznostmi, vezanimi na dom in družino;
- obstoj neformalnih moških poslovnih mrež, iz katerih so ženske izključene.

Raziskava torej izpostavlja, da je kultura dolgih delavnikov orodje patriarhalnega izključevanja žensk s položajev organizacijske moči. Organizacijska kultura in organizacija dela pa sta pomembni oviri enakopravnosti žensk pri delu oziroma pri napredovanju (Kanjuo Mrčela v Sedmak in Medarič 2007).

6.1 Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja

Glede na to, da večina literature kot enega glavnih razlogov za nizko zastopanost žensk na vodilnih položajih oziroma maloštevilčnost menedžerk, neposredno in posredno izpostavlja

sfero neplačanega dela doma ter odločanje med kariero in družino, se bomo v nadaljevanju dotaknili teme usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja.

Usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja je problem, s katerim se srečuje praktično vsaka zaposlena ženska. Ta problem je še toliko bolj viden pri ženskah na vodilnih položajih, saj se večina z delom ukvarja tudi izven svojega delovnega časa, obremenjenost pa je temu primerno večja. Položaj žensk na trgu delovne sile lahko hitro povežemo z neplačanim delom doma. Namreč značilnosti dela, tako na trgu dela kot doma, so si med seboj zelo podobne: fizični napor, večji psihični napor, višja stopnja monotonije, boljše delovne razmere.

Ker je neformalno delo obravnavano kot nedelo, je s tem prikrita dvojna obremenjenost sodobnih žensk, tako z zaposlitvijo, torej s plačanim produktivnim delom v javni sferi kot z neformalnim delom, neplačanim reproduktivnim delom v zasebni sferi. Po podatkih raziskav ženske porabijo več časa za neformalno neplačano delo znotraj družine in manj časa za plačano delo v primerjavi z moškimi. To ima posledice za konkurenčnost žensk na trgu dela ter vodi v neenakopravnost med spoloma pri družbeni distribuciji sredstev in moči ter lahko vpliva tudi na strategije odpuščanja v času gospodarske krize (Hrženjak 2007).

Zakonska urejenost starševskih dopustov, ki jo spremlja tudi dostopnost institucionalnega varstva otrok, omogoča ženskam lažje usklajevanje dela in družinskih obveznosti. Identifikacija pravic in obveznosti vezanih na družino z ženskami je po drugi strani povzročila posredno diskriminacijo žensk na trgu delovne sile. Le-ta je prispevala k vertikalni in horizontalni segregaciji ter razlikam v plačah v korist moških (Kanjuro Mrčela in Černigoj Sadar 2004, 3).

Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1 2014) določa pravice staršev do različnih oblik starševskih dopustov in nadomestil med dopusti. Zakon določa tri vrste starševskih dopustov, ki so financirani v okviru sistema socialnega varstva kot 100 % nadomestilo plače:

- materinski dopust: traja 105 dni, uporablja ga mati in samo v izjemnih primerih oče otroka. Mati mora porabiti 28 ali največ 45 dni dopusta pred rojstvom otroka;
- očetovski dopust: traja 30 dni. Oče mora dopust v trajanju 15 dni izkoristiti do dopolnjenega šestega meseca otrokove starosti v obliki polne ali delne odsotnosti z dela. Nadaljnjih 15 koledarskih dni pa do končanega prvega razreda osnovne šole otroka. Pravica je neprenosljiva;

- starševski dopust: vsak od staršev ima pravico do starševskega dopusta v trajanju 130 dni, pri čemer lahko mati na očeta prenese 100 dni starševskega dopusta, 30 dni pa je neprenosljivih.

Ker so z zakonodajo določeni starševski dopusti tako glede trajanja kot glede finančnega nadomestila zaznani kot zadovoljivi, delodajalci v Sloveniji ponavadi zaposlenim ne ponujajo nobenih dodatnih starševskih dopustov. Raziskave pa tudi kažejo, da so te možnosti v večji meri koristile ženske.

Ženske zaposlene za polni delovni čas praviloma izrabijo leto dni trajajoč plačan dopust (materinski in starševski) in se po njem vrnejo v plačano zaposlitev z enakim številom ur kot pred dopustom. Odstotek očetov, ki so v zadnjih nekaj letih izkoristili starševski dopust, je okoli 1 %. Tudi po uvajanju neprenosljivega očetovskega dopusta, ki ga v delu, za katerega prejmejo polno finančno nadomestilo, izkoristi večina očetov, se je odstotek očetov, ki se odločijo za starševski dopust, povzpел samo na okrog 2 %. To kaže na globoko zasidranost prepričanja, da je skrb za majhne otroke poglavitno ženska naloga, ki je v kapitalističnem gospodarstvu marginalizirana. Vse navedeno negativno vpliva na položaj žensk na trgu delovne sile in na možnosti aktivnejšega vključevanja moških v starševske dejavnosti (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007).

Raziskava iz leta 2004, ki sta jo na vzorcu 608 staršev otrok, starih do sedem let (od tega 77 % žensk in 23 % moških) opravili A. Kanjuo Mrčela in N. Černigoj Sadar, je pokazala, da starševstvo vpliva na zaposlovanje in izkušnje pri delu. Potrdila je, da matere opravijo več neplačanega in skrbstvenega dela, uporabljajo več starševskih dopustov in pretežno skrbijo za nego in razvoj predšolskih otrok, moški pa posvečajo več časa plačanemu delu. Tako mame kot očetje so poročali o časovno zahtevnih službah. Delovniki, daljši kot osem ur so praksa za zelo velik del staršev. Ženske so pogosteje kakor moški poročale o negativnih izkušnjah zaradi starševstva pri zaposlovanju in delu: težave pri iskanju službe, poslabšanje odnosov z nadrejenimi po rojstvu otroka, prekinitev delovnega razmerja ter težje napredovanje na delovnem mestu. Zaradi starševstva je bilo napredovanje na delovnem mestu onemogočeno vsaki deseti ženski. Izpostavljen je bil tudi kritičen obratovalni čas vrtcev, saj si skoraj dve tretjini mladih želi daljši obratovalni čas vrtcev, najmanj do 17. ure ali še dlje, dobra tretjina pa si želi, da bi bili odprti tudi konec tedna (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2004).

Rezultati starejših slovenskih raziskav kažejo podobno. Za manjše število žensk na najvišjih položajih v gospodarstvu izpostavljajo individualne razloge. V raziskavi iz leta 1993 (Kanjuo

Mrčela 1996) so intervjuvane ženske kot tudi moški na najvišjih oziroma vodilnih menedžerskih položajih navedli naslednje razloge za majhno število žensk na najvišjih menedžerskih položajih: družinske obveznosti žensk, pomanjkanje samozavesti, čustvena nestabilnost, pogostejša odsotnost z dela, majhna pričakovanja žensk, pa tudi obstoj stereotipov o menedžerkah in diskriminacija na podlagi spola pri zaposlovanju in napredovanju. V raziskavi iz leta 2002 (Kanjuo Mrčela in drugi 2015) pa so menedžerke med razlogi za majhen delež žensk na menedžerskih položajih kot glavne razloge navedle družinske obveznosti žensk, pomanjkanje neformalnih poznanstev in družbo, ki ženskam onemogoča zasedanje visokih položajev.

Omeniti je potrebno še rezultate ankete iz leta 2014, opravljene na vzorcu 151 menedžerjev in menedžerk v podjetjih v Sloveniji, ter ekspertne delavnice, na kateri so sodelovali 4 strokovnjaki in 4 strokovnjakinje iz poslovnega in akademskega sveta (Kanjuo Mrčela in drugi 2015), ki kažejo, da so moški v povprečju prvo menedžersko funkcijo prevzeli prej (povprečno stari 29 let) kot ženske (povprečno stare 31 let). Razlika med spoloma je statistično značilna. Razlogi za počasnejše napredovanje žensk so različni, a kot enega ključnih, ki so ga omenjali tudi udeleženci ekspertne delavnice, je skrbstvena vloga žensk. Pri tem ne gre samo za individualne odločitve žensk, ampak tudi percepcijo njihove primernosti za napredovanje v organizaciji. Odgovori o usklajevanju dela z drugimi deli življenja v času graditve kariere v povprečju kažejo na večje obremenitve žensk. Anketirane, bolj ženske kot moške, je pri karieri najbolj ovirala skrb za otroke in sorodnike. Anketirani so ocenili, da so za manjše število žensk na najvišjih menedžerskih položajih v primerjavi z moškimi najbolj pomembni naslednji razlogi:

- družbeni stereotipi, ki ženskam preprečujejo doseganje vodilnih položajev, tudi ko imajo potrebne sposobnosti;
- obremenjenost žensk z materinstvom in skrbjo za družino;
- drugačna vzgoja žensk in moških.

7 SPODBUDE IN UKREPI ZA ZAGOTAVLJANJE KARIERNEGA RAZVOJA ŽENSK V TEORIJ

Glede na to, da je večina raziskav tekom dosedanje predstavitve predpostavila, da je kultura dolgih delavnikov ter s tem težje usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja eden izmed poglavitnih razlogov neenakopravnosti žensk na področju kariernega napredovanja, se bomo na začetku osredotočili na možne ukrepe in rešitve tega področja, predvsem na ravni organizacij, saj podjetja niso neodvisne organizacije, ampak so del naravnih in družbenih sistemov, to pomeni, da je nanje vezana tudi neka družbena odgovornost. Golob (2006, 41) družbeno odgovornost podjetij razume kot »pričakovanje družbe o vedenju podjetja, ki je družbeno ali moralno pričakovano in ga posamezniki in družba lahko upravičeno zahtevajo od podjetja.« Jančič (2003, 1) pa dodaja, da »mora v času spremenjenih družbenih in okoljskih razmer poslovni svet pristati na novo družbeno pogodbo. Podjetja morajo danes presegati zgolj z zakonom določene dolžnosti in se partnersko vključevati v reševanje številnih novih družbenih problemov, ki so jih v marsičem povzročila prav sama.«

V kolikor na tem področju obstaja ustrezna nacionalna politika, so vključevanja delodajalcev v problematiko usklajevanja družinskega in poklicnega časa ter razne prostovoljne politike in prakse na organizacijski ravni redke. To velja tudi za Slovenijo. Ker večina staršev za varstvo uporablja javne vrtce ali zasebne vrtce s koncesijo, je bila do zdaj tudi potreba po vključenosti delodajalcev v reševanje problema varstva otrok razmeroma majhna. Samo nekatera večja podjetja v Sloveniji imajo organizirane vrtce v podjetju ali v njegovi bližini.

Na osnovi rezultatov že prej omenjene raziskave o vplivu starševstva na zaposlitvene možnosti in izkušnje pri delu, »Starši med delom in družino« (Kanjuro Mrčela in Černigoj Sadar 2004, 31–32) so bili na organizacijski ravni predlagani nekateri ukrepi, ki bi presegali zakonska določila in bi pomenili dejavnejšo vlogo pri ozaveščanju staršev o možnostih v smeri prilagajanja področja plačanega dela družinski sferi in ne ravno obratno, in sicer:

- *ustvarjanje organizacijske kulture, ki omogoča zaposlenim nesankcionirano uresničevanje formalno obstoječih pravic in ugodnosti* (najvišje vodstvo kot dober zgled, zanimanje za zasebno življenje zaposlenih in za njihove morebitne stiske);
- *oblikovanje organizacijskih praks, usmerjenih v reševanje specifičnih problemov posameznikov in posameznic* (pomoč pri otroškem varstvu, negi odvisnih članov družine, omogočanje časovne in prostorske prožnosti, izboljšanje organizacije dela);

- *izobraževanje in informiranje menedžmenta in zaposlenih o problemih, vezanih na usklajevanje in o načinih njihovega reševanja;*
- *spreminjanje stališč in vzpodbujanje pozitivnih sprememb (npr. vidnost poslovnih uspešnih žensk, promocija očetovstva);*
- *omogočanjem vsem zaposlenim (in ne samo ključnim kadrom) do uporabe programov, ki so prijazni do staršev/zaposlenih.*

Stare (Stare in drugi 2012) tem ukrepom še dodaja:

- *uvredbo inovativnih modelov delovnega časa (zaposleni sami planirajo svoj delovnik, skrajševanje delovnega časa, fleksibilen začetek in konec, krajši delovni čas, delo na daljavo, fleksibilnost delovnega časa v primeru nujnih potreb družin, delitev delovnega mesta) ter odločanje zaposlenih o količini in mestu dela (npr. delitev delovnega mesta, možnost prekinitve zaposlitve za določen čas in zagotovljena vrnitev na delovno mesto);*
- *prednost zaposlenim z družinami pri planiranju letnega dopusta ter izredni dopust (npr. plačana odsotnost staršev na prvi šolski dan);*
- *subvencije/podpore oziroma omogočene počitnice otrok;*
- *sprostitev v lastnem fitnes centru;*
- *druženje, obdarovanje družinskih članov;*
- *skrb za strokovni ter osebni razvoj in pogovori z zaposlenimi po koncu materinskega (starševskega) dopusta;*
- *možnost ohranjanja stikov z organizacijo v času starševskega dopusta, pomoč pri prevzemu nalog po daljši odsotnosti z dela zaradi starševskih obveznosti, obveščanje zaposlenih na starševskem dopustu o dogajanju na delovnem mestu in v organizaciji;*
- *zagotovljena vrnitev na delovno mesto po koncu materinskega (starševskega) dopusta;*
- *organizacija usposabljanj na področju učinkovite izrabe časa, obvladovanja stresa, konfliktov itd.*
- *dolgoročni karierni načrti;*
- *zbiranje mnenj in pobud zaposlenih;*
- *družinski servis (pomoč pri pranju, likanju, čiščenju).*

Družini prijazni ukrepi v podjetjih imajo zagotovo pozitivne učinke za več deležnikov. Na prvem mestu seveda na zaposlene in njihove družine. Vendar so tu nekateri ravno nasprotnega mnenja. Tovrstni ukrepi naj bi po eni strani povečevali spolno diskriminacijo, saj naj bi bilo precej verjetno, da bo poklicna kariera osebe, ki dela s krajšim delovnim časom od polnega,

ovirana. Torej je to zanjo na dolgi rok škodljivo, predvsem z vidika kariernega napredovanja. Delavci si v krajšem delovnem času pridobijo manj izkušenj in manjkajo na dodatnih izobraževanjih in sestankih zunaj svojega delovnega časa. Schwartzeva pravi (Schwartz 1996), da je vpliv družini prijazne politike na poklicno napredovanje žensk v najboljšem primeru negotov, kljub dejstvu, da ima ta politika za številna podjetja pozitivne učinke. Kaže, da nekateri delodajalci povezujejo ure dela z zavezanostjo podjetju.

Uspešnost usklajevanja delovnega in družinskega življenja pa po mnenju mnogih ni vezana le na organizacijsko raven, temveč gre za prepletanje dejavnikov na treh ravneh – na družbeni ravni (nacionalna zakonodaja in institucionalni okvir), organizacijski ravni (prakse in politike delodajalcev) ter individualni ravni (strategije posameznikov in posameznic). Spremembe sedanjega stanja so možne le s povezanimi premiki, ki zadevajo podjetja oziroma organizacije, ženske same ter zakonodajo določene države. Nekatere reforme že potekajo oziroma se jih v svetu najpogosteje omenja. Aleksandra Kanjuo Mrčela (Kanjuo Mrčela 1996, 163–165) jih je povzela sledeče:

1. Reforme s strani podjetij, ki se navezujejo na:

- *zaposlovanje*: enak delež moških in žensk na vseh ravneh, pozitivna diskriminacija, neposredno rekrutiranje žensk, sodelovanje z univerzami;
- *napredovanje in načrtovanje kariere*: spodbujanje žensk, ki imajo menedžerski potencial, alternativni načini napredovanja;
- *delovne razmere in odsotnosti z dela*: enako nagrajevanje in plačilo, gibljiv delovni čas, alternativne možnosti za razporejanje dela, delo doma, roditeljski dopusti, programi za napredovanje po porodniškem (starševskem) dopustu itd.;
- *izobraževanje*: specialno izobraževanje menedžerk in žensk z vodstvenimi sposobnostmi;
- *informiranje*: informiranje žensk o možnostih napredovanja, seminarji za moške o ambicijah žensk;
- *mentorsko delo*;
- *organizacijska kultura*: spreminjanje stereotipnih predstav o ženskah, ustvarjanje kulture sprejemanja različnih potreb ljudi, ženske skupine v podjetjih (za krepitev samozavesti, samopredstavitev).

2. Reforme/ukrepi s strani žensk samih, ki se navezujejo na področja:

- *izobraževanja*: seminarji o nekaterih vedenjskih spremembah (obvladovanje konfliktov, krepitev samozavesti, samopromocija, javno nastopanje);

- *načrtovanje lastne kariere*: zastavljanje ciljev in strategij za doseg teh ciljev, skupaj z mentorjem-ico;
- *pravilno opravljanje menedžerske vloge*: jasna definicija vloge, poudarjanje sposobnosti in uspehov, ustrezno obnašanje in oblačenje, uporaba avtoritete;
- *primerno usklajevanje ženske in menedžerske vloge*;
- *ustvarjanje neformalnih stikov*: neformalni stiki zunaj in znotraj podjetja, ustvarjanje ženskih skupin pritiska.

3. Reforme na področju državne zakonodaje, ki se navezujejo na:

- *enake možnosti za zaposlovanje*;
- *enako plačilo*;
- *porodniški in starševski dopusti*;
- *zdravstvena zaščita žensk in otrok*.

Na razbremenitev žensk na področju neformalnega dela v zasebnem življenju bi odločilno vplivalo tudi to, da bi se moški kot očetje pričeli neposredno vključevati v vsa dela, ki so nujna sestavina družinskega življenja. Gre za t.i. »novo očetovstvo«. V sodobnosti se žal še vedno srečujemo z globoko zakoreninjenimi predpostavkami o naravnem redu, katere razumejo javno delovanje predvsem kot nalogo moških, domače oziroma zasebno delo pa predvsem kot naloge ženskega spola.

V družbah, ki hočejo dejansko doseči odpravo asimetrične obremenitve žensk in diskriminacije, so začeli z zakonskimi določili ter hkrati vsestransko spodbujajo večjo razdelitev starševskih obveznosti na oba spola. Na Švedskem npr. velja že od 1.1.1995 zakonska obveza enomesečnega očetovskega dopusta z 90 % nadomestilom plače. Za moške imajo tudi posebne priprave z očetovskim izobraževanjem. Pri zahtevi za spreminjanje pravice do očetovskega dopusta v dolžnost moških ne gre za neko novo nasilje, temveč za pravičnejšo razporeditev bremen. Gre za prizadevanje po večji socialni pravičnosti. Samo po tej poti se lahko postopno ustvarja novo očetovstvo (Jogan 2001).

Možni, a precej radikalni načini za pospešitev napredovanja večjega števila žensk v menedžment so tudi ukrepi pozitivne diskriminacije ali sistemi kvot. Napredovanje žensk oziroma sprejemanje žensk na najvišje položaje lahko podjetja povečajo tako, da jih neposredno rekrutirajo. Če so vse druge lastnosti enake, dajejo praviloma prednost ženski pred moškim kandidatom. Zato govorimo o pozitivni diskriminaciji. Podjetje pa lahko uvede tudi sistem kvot, kar pomeni, da je določeno zahtevano število ali odstotek žensk na

menedžerskih položajih. Pogost očitek temu je, da bo to pripeljalo do favoriziranja manj sposobnih žensk pred sposobnejšimi moškimi. Upoštevanje kvot ne pomeni, da se bo kriterij zniževal, pomeni samo, da bodo v tem primeru ženske, ki po znanjih in sposobnostih ustrezajo danim kriterijem, dobile možnost, da to tudi pokažejo (Kanjuo Mrčela 1996). Omenjene kritike so tako razširjene in vplivajo na to, da si tudi mnoge ženske ne želijo sistema kvot, ker se bojijo, da jih sodelavci in nadrejeni, če bodo promovirane zaradi pravil tega načela, ne bodo spoštovali in upoštevali kot bi jih, če bi do tega položaja prišle po klasični poti. Skrbi jih, da bi bile etiketirane kot osebe, ki so uspele priti na položaj zaradi svojega spola, ne pa zaradi svojih sposobnosti.

Pri institucionalnem okviru se ureditev torej lahko giblje med »liberalnim« modelom, kjer se država ne vmešava, pač pa spodbuja organizacije, da same prevzamejo pobudo za večjo enakost spolov na mestih odločanja, predvsem preko manj strogih ukrepov, ki dajejo organizacijam okvir za politike in spodbujajo prostovoljno uvedbo spolne enakosti, do »stroгих zakonov«, ki uvajajo npr. kvote po spolu. Večina evropskih držav in ZDA bolj pogosto uvajajo reforme in ukrepe oziroma kodekse korporativnega vodenja, kot da bi sprejemala zakone, ki omogočajo večjo enakost spolov na mestih odločanja. Izbira politik in ukrepov v različnih okoljih je povezana s podporo ekonomskega, političnega in širšega družbenega okolja (Kanjuo Mrčela in drugi 2015).

8 SPODBUDE IN UKREPI ZA ZAGOTAVLJANJE KARIERNEGA RAZVOJA ŽENSK V PRAKSI

Enakost spolov pomeni enako moč, enako prepoznavo in enako udeleženo obih spolov na vseh področjih javnega in zasebnega življenja. Pomeni, da morajo biti ženskam in moškim omogočene enake možnosti, da pokažejo in izkoristijo svoje potenciale. Pomeni pa tudi, da je odločitev, kaj bo s to možnostjo storil, v rokah vsakega posameznika in posameznice. A v praksi je velikokrat še kako pomembno, ali smo ženska ali moški, to kažejo tako statistični podatki kot izkušnje.

8.1 Primeri dobrih praks v tujini

V tujini obstaja nekaj relativno uspešnih praks. Med njimi je tudi Finska, kjer izvajajo pravilo izpolni ali razloži. Gre za dolžnost obrazložitve, kadar v upravi javne delniške družbe ni vsaj ene ženske. Na Švedskem poznajo priporočilo o spolno uravnoteženih upravah, na Poljskem so sprejeli priporočila javnim podjetjem, da zagotovijo uravnoteženo zastopanost spolov v upravnih in nadzornih organih. Na Nizozemskem organizacije prostovoljno postavijo merljive cilje (npr. delež žensk na izbranih ravneh odločanja v določenem času) in poročajo posebnemu odboru, ki z letnim poročilom seznanijo resorno ministrico ter rezultate sodelujočih objavlja v medijih. Tudi na Danskem organizacije na vsaki dve leti prostovoljno poročajo o napredku, zavezale pa so se dvigniti delež menedžerk in kandidatk za nadzorne organe ter povečati »naborno bazo«. Na Norveškem, v Španiji, na Islandiji in v Franciji že imajo zakone, ki določajo obvezo uravnotežene zastopanosti spolov, na Nizozemskem, v Italiji, Belgiji in Nemčiji pa še razpravljajo o kvotah in njihovi zakonitvi.

Tako imenovane ženske kvote v zadnjih letih v Evropski uniji sprožajo številne polemike. Kot kažejo izkušnje nekaterih skandinavskih držav, je uvedba ženskih kvot pomembna in smatrana kot temeljna vzpodbuda, da se preseže tako imenovani efekt steklenega stropa. Po mnenju mnogih je mogoče kvote brez posebnih negativnih učinkov postopoma oziroma takoj, ko je neka zasilna uravnoteženost vzpostavljena, tudi ukiniti. Tovrstna shema je takrat dovolj utrjena, zadržki in predsodki pa so vsaj ublaženi, če že popolnoma ne izginejo (Rak 2014).

Norveška je kot prva država v Evropi že leta 2003 uvedla spolne kvote za organe upravljanja zasebnih delniških družb, še posebej tistih, ki kotirajo na borzi ter državnih in občinskih podjetij. Kvote so, čeprav samo v delniških družbah, olajšale ženskam dostop do pomembnih položajev moči v norveškem gospodarstvu, saj so delniške družbe sicer manj številne, ampak

po dobičku in številu zaposlenih največja in tudi najbolj uspešna norveška podjetja (Teigen 2012 v Kanjuo Mrčela in drugi 2015). Avtorici Storvik in Teigen (2010) pri tem izpostavljata, da so se kvote na Norveškem uveljavile predvsem zato, ker so se uvajale postopno, uvedba je trajala skoraj deset let, zato je bilo dovolj časa tako za smiselno uvedbo kot tudi za javno razpravo in pridobivanje medijske podpore. Drugi dejavnik so sankcije, ki v najhujšem primeru pomenijo likvidacijo podjetja, če ne posluje v skladu z zakonom. Kot tretje pa ima močan vpliv obstoj različnih baz in posebnih programov usposabljanj žensk za mesta v upravnih odborih. Ženske, ki jih je zanimal položaj članic upravnih odborov, so v baze vnesle svoje podatke in življenjepis, podjetja pa so imela dostop do teh baz in so v njih lahko iskala primerne kandidatke.

Na začetku je uvedba kvot za vodilne položaje v gospodarstvu v norveški javnosti izzvala burne reakcije, najbolj izpostavljen argument za uvedbo enakosti spolov na mestih odločanja je bil argument kompetenc. Zagovorniki kvot so argumentirali, da se člane upravnih odborov rekrutira predvsem iz nabora talentov moške populacije, ženske kandidatke, ki so enako kvalificirane in kompetentne, pa ostajajo prezrte. Z večjim številom žensk na vodstvenih položajih bi prišli do novih načinov reševanja problemov, saj bi lahko izhajali iz drugačnih izkušenj in pogledov, kot jih imajo moški. Glavni argument vlade je bil, da bo po spolu enakovredna sestava upravnega odbora pozitivno prispevala k donosnosti podjetij. Glavni argument proti uvedbi spolnih kvot pa je bil predvsem v tem, da bo tovrstna uvedba vodila v to, da bodo bolj kompetentne moške zamenjale manj kompetentne ženske. Nasprotniki so izhajali predvsem iz tega, da naj bi bilo premalo žensk z relevantnimi poslovnimi izkušnjami in da se mora rekrutacija usposobljenih žensk začeti že zelo zgodaj in navzdol po organizacijski hierarhiji, da se v naboru talentov za članice upravnih odborov zagotovi zadostno število primernih kandidatk (Teigen 2012 v Kanjuo Mrčela in drugi 2015).

Če se dotaknemo še posledic uvedbe spolnih kvot na Norveškem, je potrebno izpostaviti, da kljub povečanju števila žensk v upravnih odborih, najvišje mesto predsednika oziroma predsednice upravnega odbora še vedno skoraj povsod zasedajo moški, saj le 5 % mest zasedajo ženske (Storvik in Teigen 2010). Težava, ki se je pojavila pri implementaciji kvot na Norveškem, je bilo pomanjkanje žensk s potrebnimi izkušnjami in usposobljenostjo, da zasedejo mesta v upravnih odborih. Clark (2010) poroča o 70 ženskah, ki zasedajo več kot 300 mest v upravah norveških podjetij. Učinek zakonske uvedbe kvot na mesta odločanja v norveškem gospodarstvu je torej ambivalenten. Na eni strani je zakonodaja ženskam s članstvom v upravnih odborih omogočila dostop do položajev moči v gospodarstvu, na drugi

strani se je zaradi manjšega števila bolj izkušenih in usposobljenih žensk za vodilne položaje, članstvo v organih odločanja skoncentriralo na manjšo skupino kandidatk, ki so bolj opazne in zato kot članice povabljene v več upravnih odborov različnih podjetij, kar pa lahko vodi v ponovno koncentracijo moči v gospodarstvu.

Kvote za volilne sezname političnih strank (vsaj 40 % vsakega spola) so bile v Sloveniji uvedene že leta 2005, diskusija o kvotah v gospodarstvu pa se je začela v zadnjih nekaj letih. V tujini sta bila v večini držav v zagovor kvot uporabljena predvsem dva argumenta, argument pravičnosti/demokratičnosti in poslovni argument. Uvedba kvot mora biti postopna. Ne glede na visoko prisotnost žensk med izobraženo in zaposleno populacijo in celo med menedžerji na drugi ravni, je treba omogočiti nekajletno obdobje, v katerem bo omogočeno, da se doseže dogovorjena kvota. S tem bodo preprečene oziroma omejene nezaželene posledice, kot so npr. stroški, ki bi nastali zaradi povečevanja števila članov uprav (da bi se doseglo potrebno razmerje med spoloma) ali koncentracija manjšega števila žensk (z izkušnjami, ambicijo, socialnimi mrežami) na večje število vodilnih položajev. Ukrep je treba določiti v ustreznem obsegu, tako glede razmerja med ženskami in moškimi kot tudi glede tipov podjetij (javna, zasebna) in položajev (izvršni, neizvršni) ter z ustreznimi sankcijami, ki so lahko tudi časovno stopnjevane (Kanjuro Mrčela in drugi 2015).

Omenimo lahko še dobro prakso, ki prihaja iz Anglije, t.i. mentorski program za višje menedžerke, potencialne članice ali predsednice uprav. Program FTSE 100 Cross-Company Mentoring Programme je bil vpeljan leta 2003, takrat je v njem sodelovalo osem predsednikov uprav in osem mentorirank, sedaj sodeluje že več kot 45 predsednikov uprav kot mentorjev in 43 mentorirank. Program povezuje ambiciozne ženske na višjih položajih s predsedniki uprav in glavnimi izvršnimi direktorji. Deluje po načelu mentoriranka – mentor, torej kot osebno mentorstvo, ki je hkrati prilagojeno individualnim potrebam, kulturi in običajem posamezne organizacije. Člani sočasno svetujejo podjetjem, kako privabljati in obdržati ženske ter razvijati njihove potencialne. Ker se je program v Angliji pokazal kot uspešen, ga razširjajo v Francijo, na Nizozemsko, v Belgijo, na Novo Zelandijo, Irsko, v Kanado, Turčijo, Avstralijo, na Madžarsko, v Nemčijo, na Bližnji vzhod in v Južno Afriko. Nazadnje pa omenimo Svetovni gospodarski forum v Davosu, kjer so letos prvič uvedli kvote. V delegacijah strateških partnerjev je v vsaki delegaciji petih višjih izvršilnih direktorjev morala biti vsaj ena ženska (Robnik 2011).

Nekatera znana ameriška podjetja (IBM, Kodak) imajo prakso uporabe različnih načinov načrtovanja kariere, kar zelo ustreza staršem oziroma osebam, ki imajo druge obveznosti zunaj službe. Poleg »klasičnega oziroma linearnega« napredovanja, je mogoče tudi spiralno in enakomerno napredovanje. Pri prvem gre za uveljavljanje na več različnih področjih, pri enakomernem napredovanju pa gre za daljše postanke na določenih ravneh v karieri. V obeh primerih so prisotni začasni time-outi. Prav tako je zanimiva ameriška praksa načrtov za hitro napredovanje »fast tracking schemes«, katerih cilj je v čim krajšem času izenačiti število menedžerjev in menedžerk. Poleg tega obstajajo še programi za napredovanje mater, t.i. »mommy track«, ki ponujajo ženskam z majhnimi otroki delo s skrajšanim ali gibljivim delovnim časom, imajo možnost delitve delovnega mesta, omejena službena potovanja itd. V zameno za to morajo ženske sprejeti nižjo plačo in počasnejše napredovanje. Posebna oblika programov za načrtovanje kariere so tudi programi za osebe, ki se vrnejo s porodniškega, starševskega ali drugega daljšega dopusta (Kanjuo Mrčela 1996).

8.2 Primeri dobrih praks v Sloveniji

8.2.1 Družini prijazno podjetje

Na spreminjanje organizacijske kulture v Sloveniji močno vpliva posebno priznanje za podjetja, prijazna do družin, ki ga podeljuje Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Dosedanje analize so pokazale, da so družini prijazni programi v slovenskih organizacijah redki, navzoči predvsem v večjih organizacijah z bolj izobraženo delovno silo (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2006). Govorimo o certifikatu Družini prijazno podjetje. Pridobitev certifikata je mogoča z revizorskim postopkom, katerega vloga je ocenjevanje podjetij in svetovanje delodajalcem pri izbiri ustreznih ukrepov in strategij za boljše upravljanje s človeškimi viri v okviru usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Skozi notranji postopek podjetje določi in uresniči izbrane cilje in ukrepe. Po pozitivni oceni izvedbenega načrta implementacije izbranih ukrepov s strani revizorskega sveta, podjetje pridobi osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«. Po treh letih se oceni, ali so bili zastavljeni ukrepi vpeljani in cilji doseženi. Če so bili cilji doseženi, podjetje pridobi polni certifikat »Družini prijazno podjetje« (Certifikat Družini prijazno podjetje 2016).

Za postopek pridobitve certifikata se ponavadi odločajo organizacije, ki so že uvedle nekaj ukrepov namenjenih staršem, vendar so v praksi zaznale različne pomanjkljivosti ali probleme, povezane z usklajevanjem dela in zasebnega življenja ali pa so hotele izboljšati organizacijsko politiko na tem področju in s tem doseči prednost pri pridobivanju mladih

kadrov, večjo delovno uspešnost zaposlenih, večjo prepoznavnost ter ustrezno podobo v javnosti (Kanjuro Mrčela in Černigoj Sadar 2007).

Katalog ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja obsega 76 ukrepov, ki so razdeljeni na osem področij ukrepanja, ki jih lahko razvrstimo sledeče (Certifikat Družini prijazno podjetje 2016):

- *Ukrepi na področju delovnega časa, ki omogočajo predvsem večjo prožnost:* fleksibilen čas prihoda in odhoda, dodatni dnevi dopusta in odsotnosti z dela, skrajšane oblike delovnega časa, načrtovanje letnega dopusta ter fleksibilni delovni odmori itd. Najbolj popularen ukrep s tega področja je otroški časovni bonus, kjer gre za dodatne proste ure ali dodatni dopust za starše na prvi dan šole ali na informativni dan oziroma ob uvajanju otrok v vrtec.
- *Ukrepi na področju organizacije dela, kjer gre predvsem za prilagajanje delovnih procesov* tako, da zaposleni lažje usklajujejo zasebno in poklicno življenje. Gre za določitev pravil v samem delovnem procesu in organizaciji timskega dela. Ukrepi s tega področja praviloma niso finančno zahtevni, terjajo pa določene organizacijske napore ter močno interno komunikacijo.
- *Ukrepi na področju prostorske prožnosti delovnega mesta, kamor sodi tudi delo na daljavo/delo od doma.* Ti ukrepi so sicer specifični in zelo odvisni od delovnega procesa, hkrati zahtevajo tudi precejšnjo mero obojestranskega zaupanja. Zaradi upoštevanja vseh zahtev zakonodaje, vezane na delo na domu, gre za organizacijsko zahteven ukrep.
- *Ukrepi na področju informiranja in komuniciranja* so v sistemu certificiranja zelo pomembni, kar dokazujejo trije obvezni ukrepi, ki prihajajo s tega področja: komuniciranje z zaposlenimi, komuniciranje z zunanjo javnostjo in raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine. Ta sklop predvideva tudi organizacijo različnih dogodkov, namenjenih neformalnemu druženju med zaposlenimi ter ukrepe za vključevanje dlje časa odsotnih sodelavcev v redno komunikacijo podjetja. Med najbolj priljubljenimi ukrepi je uvedba posebnega pooblaščenca oziroma pooblaščenke za vprašanja usklajevanja poklica in družine, ki opravlja naloge kontaktne osebe za vsa vprašanja s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in zastopa interese zaposlenih z družinskimi obveznostmi nasproti podjetju.
- *Ukrepi na področju vodstva,* ki temeljijo na dejstvu, da je za uspešno implementacijo družini prijaznih politik pomembno, da vodstvo ukrepe podpira ter da vodi z zgledom.

Tudi s tega področja je en obvezen ukrep, in sicer izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine.

- *Ukrepi na področju razvoja kadrov* podjetju pomagajo pri načrtovanju kadrovske strategije, načrtovanju kariernega razvoja ključnih zaposlenih ter zavzetosti zaposlenih. Priljubljen ukrep s tega področja je ponovno vključevanje po daljši odsotnosti, ukrepi s tega področja pa so namenjeni tudi spodbujanju različnih družbenih skupin (ženske, mladi, manjšine, itd.). Sem med drugim sodijo tudi individualni načrti kariernega razvoja, vključitev tematike usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v letne razgovore ter korporativno prostovoljstvo.
- *Ukrepi na področju strukture plačil in nagrajevanih dosežkov*, kjer gre za ukrepe, ki imajo finančne posledice, kot je npr. soobdaritev novorojenčkov, ponudba za prosti čas (podjetje organizira aktivnosti, ki jih lahko koristijo zaposleni in njihovi družinski člani), štipendije za otroke zaposlenih itd.
- *Ukrepi na področju storitev za družine* pa so neposredno namenjeni zaposlenim z otroki, od raznih oblik dnevnega varstva, ki ga lahko organizira podjetje, organiziranega počitniškega varstva otrok, do tega, da lahko zaposleni za krajši čas ob posebnih situacijah na delovno mesto pripeljejo otroke.

8.2.2 Managerkam prijazno podjetje

V okviru združenja Manager, v katerega je včlanjenih okoli 1.200 članic in članov, predstavnikov najvišjega, izvršnega in srednjega vodstva slovenskih podjetij in drugih organizacij, deluje tudi Sekcija managerk. Slednja združuje okoli 320 menedžerk, katerih glavni cilj je spodbujanje žensk za prevzemanje odgovornosti na vodstvenih in vodilnih delovnih mestih ter vzpostavljati pogoje in izboljševati možnosti za aktivno udejstvovanje žensk v menedžmentu v Sloveniji. Sekcija je v letu 2012 z dokumentom Vključi.Vse – Smernice za spodbujanje enakosti, pripravila strokovno gradivo, s katerim je želela opozoriti na pomembnost uravnoveženih vodstvenih timov. Predvsem so želeli izpostaviti dejstvo, da imajo podjetja s spolno uravnoveženimi vodstvenimi timi boljše finančne rezultate, so uspešnejša pri pridobivanju najboljših kadrov, so boljša v razumevanju strank in potreb zaposlenih, bolj pripravljena na izzive demografskih gibanj in imajo organizacijsko kulturo in način vodenja, ki bolj ustrežata sodobnim zahtevam poslovnega okolja. Cilj, ki si ga je v Zavezi za uspešno prihodnost 15/2020 zastavila Sekcija managerk je, da bo delež žensk v vodstvih podjetij do leta 2020 znašal 40 odstotkov. To je tudi cilj evropske komisarke za pravosodje Viviane Reding, ki je v novembru 2012 predstavila predlog direktive o ženskih

kvotah, saj je prepričana, da lahko edino zakonsko uvedene kvote dajo prepričljive rezultate v relativno kratkem času (Sekcija managerk 2016).

Decembra 2012 je bila na pobudo vodilne Evropske poslovne šole in s podporo podpredsednice Evropske komisije, Viviane Reding, ustanovljena tudi baza »The Global Board Ready Women Database«, ki je dostopna tudi na LinkedInu. Trenutno ima več kot 8.000 članic, usposobljenih in izkušenih predstavnic ženskega spola, sposobnih zavzeti vodstvene in vodilne položaje družb. Tovrstne baze oziroma zbirke se ustanovljajo tudi na nacionalni ravni. Bazen tovrstnih kandidatk je na primer v Belgiji smatran kot platforma, ki spodbuja stike med obstoječimi in bodočimi članicami uprav ter podjetji, ki so zainteresirana zanje.

Sekcija managerk veliko prispeva k popularizaciji ženskega menedžmenta preko podeljevanj priznanj za dosežke podjetjem in posameznikom na tem področju. S podelitvijo priznanja Managerkam prijazno podjetje želi Sekcija managerk pri Združenju Manager še bolj poudariti pomen in vlogo vodilnih in vodstvenih žensk, tako v podjetju kot v širši družbi. Priznanje Managerkam prijazno podjetje se podeli v sklopu Managerskega kongresa Združenja Manager. V zadnjih letih so priznanje prejela naslednja podjetja: SwatyComet (l. 2015), NLB Vita, d.d. (l. 2014), Plastika Skaza (l. 2013) itd. (Sekcija managerk 2016).

8.2.3 Artemida

V Sloveniji je veliko sposobnih žensk, ki bi lahko prevzele najvišje položaje v podjetjih, a vendar ostaja njihov delež na teh mestih majhen in neproporcionalen glede na delež žensk v celotni populaciji, med zaposlenimi in po izobraženosti. Zato se je Sekcija managerk vprašala, ali lahko ponudi kakšno dodatno spodbudo, da bi se več kolegic odločilo prevzeti vodilna mesta in s tem povezano odgovornost za vodenje in organizacijsko kulturo podjetja. Tako je nastala ideja o priznanju Artemida. Artemida je priznanje menedžerkam za najvišje vodilno mesto. Podeljuje se v sklopu konference Odličnost managerk. Sekcija to priznanje podeljuje zaslužnim posameznicam v sodelovanju s Planet GV. Namen priznanja Artemida je prepoznavati vodilne menedžerke in njihovo vlogo v ustvarjanju dodane vrednosti v podjetju ali organizaciji. Artemida spodbuja ženske, da se odločijo za menedžerske izzive v gospodarstvu in v javni upravi in stopijo na najodgovornejše mesto v organizaciji. Priznanje podeljujeta Sekcija managerk pri Združenju Manager in Planet GV. Dobitnice priznanja lahko postanejo generalne direktorice, predsednice uprav v srednji ali v veliki gospodarski družbi z več kot 50 zaposlenimi, ki so vodilno mesto prvič zasedle v preteklem letu in direktorice na

vodilnem položaju v pomembni negospodarski družbi. V letu 2015 so bile prejemnice priznanja Mavricija Batič, generalna direktorica Zavoda RS za zaposlovanje; Ljerka Bizilj, direktorica Televizije Slovenija; mag. Violeta Bulc, evropska komisarka za promet; Vanja Hrovat, predsednica uprave Generali zavarovalnice in Senja Vraber, direktorica kranjske občinske uprave (Sekcija managerk 2016).

8.2.4 Vključi.Vse

Vključi.Vse je projekt, financiran s strani EU sredstev Programa za zaposlovanje in družbeno solidarnost PROGRESS (2007–2013). Program izvaja Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, skupaj z Združenjem Manager - Sekcijo managerk ter Komisijo za preprečevanje korupcije (MDDSZ 2016). Odpira vprašanje uravnoteženosti vodstvenih timov, zlasti uravnoteženosti po spolu.

Prednostni cilji dokumenta Vključi.Vse so predvsem (Blatnik 2012): pokazati prednosti spolne uravnoteženosti vodilnih položajev, v enaki meri zagotavljati karierni razvoj žensk in moških, identificirati poglobitve ovire za vstop žensk v višje vodstvo, sposobnim in usposobljenim ženskam omogočiti ali olajšati dostop do vodilnih mest s predlogi konkretnih kadrovske ukrepov, vzpostaviti kontinuiran in sistematičen pristop spodbujanja enakosti ter doseči ali preseči kritični prag - 30 % žensk na vodilnih položajih.

Osnovni ukrepi, ki jih predpisujejo smernice dokumenta Vključi.Vse in so obenem lahko v pomoč podjetjem pri spodbujanju enakosti, so predvsem (Blatnik 2012):

- določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij;
- izobraževalni programi za ženske;
- karierno mentorstvo za ženske in shema opazovanja služb (ang. job shadowing);
- sponzorstvo;
- kadrovanje - od treh kandidatov vsaj ena ženska;
- spremljanje po učinku (ang. performance management).

Podporni ukrepi pa služijo zlasti kreiranju organizacijskega okolja, ki omogoča, podpira in vzpodbuja izvajanje osnovnih ukrepov za uravnoteženo spolno sestavo na funkcijah odločanja. Vsebina ukrepov je usklajena z ukrepi Družini prijaznega podjetja. Gre predvsem za:

- ukrepe politike informiranja in komuniciranja;
- ukrepe iz skupine storitev za družine;
- ohranjanje stikov z dalj časa odsotnimi sodelavci;

- gradnjo lastne blagovne znamke (z mreženjem).

8.2.5 GEMA

Projekt GEMA (Gender-Equal Management Approach) je del strategije Evropske komisije za enakost žensk in moških. Sofinancira ga Evropska unija ter program PROGRESS. Poleg Slovenije vključuje Bolgarijo, Hrvaško in Makedonijo. Njegov namen je zlasti pokazati, da uravnotežena zastopanost spolov na vodstvenih in vodilnih položajih prispeva k bogatejši vodstveni dinamiki, vodi do boljšega upravljanja, krepi družbeno odgovornost podjetij in odnose z deležniki ter se odraža v večji uspešnosti podjetij.

Glede na baze dokazov in primere dobrih praks, v okviru projekta GEMA izpostavljajo pet priporočil za doseganje bolj uravnotežene zastopanosti spolov (GEMA 2015, 37):

- Družbe, poslovna združenja, socialni partnerji, mediji in država bi morali okrepiti zavedanje o družbenih in gospodarskih dimenzijah uravnotežene zastopanosti spolov v organih odločanja.
- Državne in javne družbe, ki kotirajo na borzi, bi morale vsako leto razkriti podatke o uravnoteženi zastopanosti spolov v svojih upravnih odborih, najvišjih vodstvenih ekipah ter na splošno med zaposlenimi. Ukrepi pogosto privedejo do dejanj. Boljše poročanje lahko služi kot spodbuda oziroma orodje za spremembe.
- Družbe bi morale prenoviti svoje notranje politike in postopke, da bi bili pri zaposlovanju in napredovanju upoštevani tudi spolni vidiki.
- Družbe bi morale upravljanje talentov s poudarkom na raznolikosti obravnavati kot način izkoriščanja in zadržanja nadarjenih ljudi. Družbe bi se v svojih programih uvajanja talentov lahko bolj potrudile pri prepoznavanju vidika raznolikosti. Posluževati bi se morale programov usposabljanja za bodoče voditeljice in članice odborov, mentorske in sponzorske sheme, dodeljevanje primerno zahtevnih nalog ženskam in naložbe v socialni kapital žensk z organizacijo priložnosti za mreženje brez spolnega razlikovanja.
- Družini prijazne kadrovske politike.

V okviru projekta GEMA želijo izvesti raziskavo in izdelati priročnik s podatki in analizo o uravnoteženosti spolov na vodilnih položajih ter obenem povečati zavedanje in prenašati znanje, izkušnje in dobre prakse o pomenu enakosti spolov. Poleg tega želijo ugotovitve in rezultate predstaviti ciljnim skupinam (podjetjem, socialnim partnerjem ter splošni javnosti).

Za dosego rezultatov so bile in še bodo tekom projekta izvedene številne delavnice, konference in kampanje, opravljeni intervjuji z vodilnimi v podjetjih, objavljeni članki na temo enakosti spolov, oblikovani bosta spletna in Facebook stran, podjetjem bo predstavljen neobvezujoč kodeks o ravnanju itd. (Združenje delodajalcev Slovenije 2014).

8.2.6 Sektor za enake možnosti Vlade Republike Slovenije

Poleg nevladnih organizacij se z izboljševanjem položaja žensk ukvarjajo tudi nekatere vladne organizacije. Med najaktivnejšimi je Urad za žensko politiko pri Vladi RS, ki se je leta 2001 preimenoval v Urad za enake možnosti. Področje enakih možnosti je 1. 4. 2012 v skladu z Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o državni upravi prevzelo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Slednje med drugim (MDDSZ 2016): koordinira oblikovanje politik in pripravo predpisov na področju preprečevanja in odpravljanja diskriminacije, predvsem pri prenosu predpisov Evropske unije o uresničevanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali etnično poreklo in o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu; spremlja položaj žensk ter uresničevanje njihovih z ustavo, zakoni in mednarodnimi konvencijami zajamčenih pravic; z vidika načela enakih možnosti žensk in moških obravnava predpise, akte in ukrepe, ki jih sprejemajo Vlada Republike Slovenije in resorna ministrstva ter h gradivom pred sprejemom podaja mnenja in predloge; sodeluje pri pripravi predpisov, drugih aktov in ukrepov ki jih pripravljajo ministrstva in se nanašajo na ustvarjanje enakih možnosti žensk in moških; daje Vladi Republike Slovenije in ministrstvom pobude in predloge za ukrepe s področja enakih možnosti žensk in moških ter s področja preprečevanja in odpravljanja diskriminacije; obravnava pobude nevladnih organizacij, ki delujejo na področju enakih možnosti žensk in moških; izvaja naloge, določene v Zakonu o uresničevanju načela enakega obravnavanja in v Zakonu o enakih možnostih žensk in moških; nudi administrativno tehnično oporo Svetu za uresničevanje načela enakega obravnavanja ter usklajuje dejavnosti posameznih ministrstev in vladnih služb, ki se nanašajo na izvajanje zakonodaje o preprečevanju diskriminacije.

Eden izmed projektov Urada za enake možnosti je Aktivni.Vsi, ki se sofinancira iz sredstev Programa za pravice, enakost in državljanstvo (2014 - 2020) Evropske komisije. Izvaja se v letih 2016 in 2017. Glavni cilji projekta so naslednji (MDDSZ 2016):

- razvoj in izvedba modela usklajenega in celostnega pristopa lokalne skupnosti k vprašanju usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja s poudarkom na dejavnem očetovstvu in naslavljanje spolnih stereotipov, povezanih s skrbstvenim in gospodinjskim delom;

- spodbujanje socialnih partnerjev k naslavljanju teh tem in k sprejemu politik in praks za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja s poudarkom na dejavnem očetovstvu;
- zmanjševanje obstoja spolnih stereotipov in spodbujanje enakovredne delitve skrbstvenega in gospodinjskega dela med ženske in moške.

Sektor za enake možnosti je uspešno pridobil tudi sredstva iz programa Finančnega mehanizma Evropskega gospodarskega prostora in Norveškega finančnega mehanizma. Od sredine leta 2013 do sredine leta 2016 izvaja projekt Uravnotežimo odnose moči med spoloma. Cilj projekta je krepitev znanja, sposobnosti in ozaveščenosti o družbenih strukturah ter odnosih moči in vpliva, ki vplivajo na neenakosti med ženskami in moškimi ter razvoj pristopov in mehanizmov za doseganje enakosti med spoloma na različnih področjih (MDDSZ 2016).

8.2.7 Eqpowerec

Projekt Eqpowerec, ki torej nosi naslov Enakost spolov pri razdelitvi ekonomske moči: razumevanje in preseganje ovir enakosti spolov pri odločanju v gospodarstvu, deluje v sklopu programa Norveškega finančnega mehanizma 2009–2014. Projekt pokriva področje enakosti spolov pri odločanju na gospodarskem področju. Glavni cilj projekta je kot že rečeno, doseči večjo ozaveščenost o enakosti spolov in spodbuditi raziskave na tem področju. Projekt povezuje raziskovalno delo, prenos in razširjanje najboljših praks in znanja ter razvoj novih rešitev, da bi prispevali k enakosti spolov pri odločanju na gospodarskem področju v Sloveniji. Izhodišče projekta je, da mora analiza ovir za enakost spolov pri odločanju potekati na več ravneh (individualni, organizacijski in institucionalni), pri čemer je posebej poudarjen pomen organizacijske kulture in postopkov ter institucionalni okvir. S projektom bodo obenem skušali ugotoviti uporabnost norveškega modela v Sloveniji ter analizirati, v kolikšni meri je slovenski institucionalni in politični kontekst ustrezen za uvedbo podobne zakonodaje (Eqpowerec 2015).

Program Enakosti spolov in usklajevanja poklicnega in družinskega življenja stremi k dvigovanju ozaveščenosti in pospeševanju raziskav na področju enakosti spolov z osredotočanjem na izpodbijanje neenakih razmerij moči med ženskami in moškimi v odločanju na gospodarskem in političnem področju. Nanaša se tudi na povečanje zastopanosti in sodelovanju žensk na vseh ravneh odločanja na političnem in gospodarskem področju, razvoj zmogljivosti za povečanje odgovornosti za integracijo vprašanj enakosti spolov s strani

nacionalnih ali lokalnih oblasti in razvoj ter preizkušnjo novih inovativnih pristopov z namenom dosegati najboljše možne rezultate in vzdržnost pobud za zagotavljanje enakosti spolov. Program stremi tudi h krepitvi dvostranskih odnosov med Kraljevino Norveško in Republiko Slovenijo na področju integracije načela enakosti spolov in usklajevanja poklicnega in družinskega življenja prek sodelovanja s številnimi norveškimi institucijami v okviru skupnega programa in skupnega razvoja, izvajanja in spremljanja ter vrednotenja projektov na nacionalni, regionalni in lokalni ravni. Programsko področje »Integracija načela enakosti spolov in usklajevanje poklicnega in družinskega življenja« se osredotoča na tri prednostna področja: odločanje na gospodarskem področju, odločanje na političnem področju ter usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (Eqpowerec 2015). Projekt vodi Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, s prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela kot vodjo projekta, skupaj s partnerji: Združenjem Manager, Slovensko kadrovske zvezo ter Norveško poslovno šolo BI. Sponzorka projekta Eqpowerec pa je dr. Anja Kopač Mrak, ministrica za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.

8.2.8 Visoke petke

Med primeri dobrih praks na področju spodbujanja enakosti spolov v Sloveniji je tudi klub Visoke petke, ki ga je leta 2012 z namenom druženja, mentoriranja, deljenja pozitivnih izkušenj in nasvetov ustanovilo podjetje Bisnode Slovenija. Na različnih srečanjih, ki potekajo enkrat mesečno pod imenom »Visoke petke ob petkih«, se dame iz različnih krogov in dejavnosti srečujejo ob različnih priložnostih. Namen druženja pa je preprost: deljenje življenjskih zgodb in nasvetov. S tem poskušajo presekat medgeneracijske prepreke in spodbujati deljenje modrosti in izkušenj. Pomembni dejavnosti kluba sta tudi program mentoriranja in projektno delo, pri čemer imajo članice na voljo nabor strokovnjakinj iz različnih področij in dejavnosti, s katerimi realizirajo lastne projekte in ideje. Klub mentorstva visokih petk omogoča mreženje in spoznavanje, ki lahko članicam odpre vrata za nova poznanstva in delo (Visoke Petke 2016).

9 SPODBUDE IN UKREPI ZA ZAGOTAVLJANJE KARIERNEGA RAZVOJA ŽENSK NA PRIMERU PODJETJA X

9.1 Kratka predstavitev podjetja X

Podjetje X je farmacevtsko podjetje, član skupine Y, ki je del generične divizije Z. Razvijajo, izdelujejo in tržijo učinkovita, varna in kakovostna zdravila od standardnih generičnih do sodobnih podobnih bioloških zdravil. Soustvarjajo položaj skupine Y kot vodilnega dobavitelja visokokakovostnih in dostopnih zdravil. Zavzemajo se za vpeljevanje inovativnih tehnologij in distribucijskih načinov na generičnem trgu (Podjetje X 2016b). Ključne vrednote, ki vodijo njihovo delovanje, tako interno kot z zunanjimi deležniki in ki vplivajo na njihovo organizacijsko kulturo ter zaposlene so: kakovost, delovna uspešnost, pogum, integriteta, sodelovanje in inovativnost.

V podjetju X ženske zasedajo vodstvena in strokovna delovna mesta v vseh funkcijah poslovanja. Ravnovesje med spoloma je v podjetju približno 50-50, kar velja tudi za vodstvena mesta. To dejstvo ni rezultat posebnih prizadevanj, ampak njihovega dolgoletnega načina dela in razmišljanja. Gre za odraz njihove kulture. Že leta 1999 je podjetje X prejelo tudi nagrado Ženskam prijazno podjetje. Ženske so bile zadnjih 20 let vedno prisotne kot članice uprave, med leti 2005 in 2007 pa je bila ženska celo predsednica uprave. V letu 2015 je bilo v podjetju X na vodilnih položajih devet direktoric, ena članica uprave ter ena članica nadzornega sveta.

V letu 2015 je bilo povprečno število zaposlenih v podjetju X 3.135, od tega je bilo 45 % žensk. Ta odstotek se v zadnjih štirih letih skorajda ni spreminjal. V zadnjih letih je bila prisotna 6 % stopnja rasti zaposlenih. V letu 2015 je upravo podjetja sestavljalo 7 članov, od tega je bila ena ženskega spola. Med člani širšega posloводства, kot je opredeljeno v internih aktih podjetja, pa je bilo izmed 35 članov, 15 članic. Med izvršnimi direktorji je torej 42,9 % žensk. Plače so v povprečju letno rasle za 3 %, vključno z dodatkom na delovno dobo. Razlik v plačilu med spoloma ni, saj ženske za enako delovno mesto prejemajo enako plačo in bonitete, kot (bi) jih moški s primerljivimi kompetencami. Plače menedžerk so za enako delovno mesto enake plačam menedžerjev, variirajo le glede na zahteve in odgovornosti posameznega delovnega mesta (Podjetje X 2016a).

Za podjetje X je značilna močna organizacijska kultura, z dolgoletno tradicijo. Zaposleni skozi vrednote podjetja oblikujejo svoja vedenja in ravnanja. Glede na to, da je podjetje vpeto

v globalno divizijo, je bistvenega pomena ohranjanje tradicionalne kulture, hkrati pa je zelo pomembna tudi visoka stopnja strpnosti in sprejemanja raznolikosti. Razvoj kariere je za podjetje koncept, ki ga ne ločujejo po spolu, gre za možnost in priložnost vseh zaposlenih in to velja že od nekdaj. Na tem mestu lahko omenimo, da so se že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, v takrat še tovarni X, močno zavedali pomena enakopravnosti med spoloma in položaja žensk na trgu delovne sile. Namreč, na Dan žena, leta 1976, so v tovarni X organizirali široko zasnovano razpravo o vrsti problemov, s katerimi so se soočale ne le delavke te tovarne, ampak slovenske ženske na sploh. V želji, da se razprava ne omeji le na dogajanje znotraj organizacije, so na dogodek povabili Vido Tomšič, članico predsedstva SRS in predsednico jugoslovanskega odbora za mednarodno leto žensk. Že takrat so torej dali velik poudarek na enakopravnost med spoloma in se zavzemali za enakopravnost zakonov za oba spola. Tomšičeva je na takratnji razpravi izpostavila, da je bilo v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja zaposlenih osemkrat več žensk kot pred vojno, vendar se s tem nikakor ne smejo zadovoljiti. Izpostavila je tudi poklicno segregacijo, saj naj bi se ženske usmerjale predvsem v zaposlovanje v tekstilni in zdravstveni industriji ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Udeleženke, zaposlene v podjetju X pa so k temu dodale še takrat slabo organizirano otroško varstvo, šolstvo in trgovsko mrežo, vse to pa je za njih predstavljalo dodatni napor. Že takrat pa je bilo v prispevku omenjeno, da nameravajo v tovarni X, kjer so ženske leta 1976 predstavljale 58 % zaposlenih, v organih upravljanja jih je bilo kar 48 %, na vodilnih delovnih mestih pa 11, organizirati cikel predavanj »šola za življenje«, ki naj bi pomagala oblikovati ne le dobrega delavca, ampak človeka nasploh (Javna tribuna 1976).

9.2 Spodbude in ukrepi v podjetju X

V podjetju X poteka poslovni razvoj menedžerk skladno z internimi procesi razvoja in upravljanja talentov v podjetju. Načrtno se ukvarjajo z razvojem ljudi do njihovih polnih potencialov, ne glede na spol. Tudi vodilne pozicije v podjetju X so zapolnjene uravnoteženo z vodji obeh spolov. Menedžerke podjetja X so vključene v različna strokovna združenja in društva. V katera, zavisi od njihovega delovnega področja. Nekatere so vpete tudi v lokalne funkcije, predvsem kot članice lokalnih odborov in krajevnih skupnosti. V podjetju imajo razvito mentorstvo, ki je lahko formalno ali neformalno. Mentorska mreža je zelo obširna, saj mentorji prihajajo tako iz podjetja X kot iz skupine Y, članice generične divizije Z. Namen mentorstva je pomoč pri razvoju in napredovanju tako v stroki kot na področju vodenja. Gre za nadgradnjo kompetenc in veščin za obstoječe ali bodoče delovne naloge. Nekaj zaposlenih vodi globalne projekte in obenem tudi deluje na višjih vodstvenih položajih znotraj širše

korporacije, med njimi je kar nekaj žensk. Pri kadrovanju se osredotočajo na kompetence, znanje, veščine in izkušnje, ki jih oseba ima. Z vsakim novim sodelavcem dobijo novega člana, ki obogati obstoječ tim. Pri tem se trudijo, da tim uravnovesijo tudi z vidika spola, kjer je to smiselno in mogoče.

O. L., Vodja razvoja talentov v podjetju X, s katero je bil na temo zagotavljanje kariernega razvoja žensk opravljen poglobljeni intervju, je kot glavna orodja, ki bodisi posredno bodisi neposredno spodbujajo in vplivajo na posameznikov karierni razvoj in karierno načrtovanje, izpostavila:

1. PMP – Proces spremljanja posameznikove delovne uspešnosti

Gre za proces, v katerega je vključen vsak zaposleni v podjetju in temelji na polletnem in letnem razgovoru med vodjem in sodelavcem. Proces je namenjen stalnemu izboljševanju delovne uspešnosti, tako posameznika kot organizacije. Sestavljen je iz treh faz: določanje ciljev, polletni pregled in letni pregled. Vsakega zaposlenega se spodbuja, da oblikuje štiri do sedem ciljev za prihajajoče delovno leto. Gre za postavljanje SMART ciljev (specific - specifični, measurable - merljivi, attainable - dosegljivi, relevant - pomembni, time-bound - časovno določeni). Izbor ciljev pa naj bi načeloma pokrival spodnje kategorije:

- kritični cilji, ki so ključni za delo in morajo biti uspešno doseženi, da lahko ekipa oziroma enota uspešno nadaljuje delo;
- cilji priložnosti, katerih uspešen dosežek ustvari boljše poslovne razmere;
- razvojni cilji, katerih dosežek pomembno poveča zmožnost opravljanja posameznikovega dela oziroma razvojno rast za druge funkcije.

2. TMS – Talent Management System

TMS je najbolj vidno orodje kariernega razvoja. Je eden od načinov, s katerim sodelavec dokumentira svoje karierne želje in razvojne potrebe. Uporabljajo ga tudi vodje za razvojne načrte in pripravo na razprave o talentih. Temelji na letnem kariernem pogovoru, katerega namen je, da se sodelavec z vodjem pogovori o njegovem nadaljnjem razvoju kariere. Poudarek je na pogovoru o aspiracijah ter razvojnih potrebah za prihodnost, čeprav je za uresničitev kariernih razvojnih ciljev potreben najprej uspeh v trenutni vlogi. Splošen cilj je spodbuditi razvoj sodelavcev z usklajevanjem želja, ciljev in sposobnosti s trenutnimi potrebami organizacije in prihodnjimi priložnostmi. Program TMS temelji na treh korakih:

- karierne aspiracije: posameznik pred svojim kariernim pogovorom določi kratkoročne (obdobje enega leta) in srednjeročne (nekaj let) karierne aspiracije, v katerih razkrije, kje se vidi čez nekaj let; se želi iz strokovnjaka razviti v ekspertiza ali ga bolj

zanimajo vodstveni položaji; ali je mobilen; ga zanimajo regijske ali globalne vloge itd.;

- povratna informacija vodje: posameznik se na kariernem pogovoru z vodjo pogovori in dogovori o njegovih ocenah kompetenc, izkušnj in kariernih ambicijah. Vodja poda mnenje o realnosti željene karierne poti;
- opredelitev prednosti: glede na karierne aspiracije in mnenje vodje, posameznik opredeli svoje prednosti ter tiste kompetence, ki bi jih še želel izboljšati. Najboljši način za nadgradnjo potrebnih kompetenc so predvsem izkušnje in izobraževanja.

Te trije koraki so ključni oziroma sestavljajo razvojni načrt posameznika. Karierni načrt se vsakoletno dopolnjuje in izpopolnjuje. Posameznik mora z vodjem redno pregledovati karierne cilje in razvojne aktivnosti, s čimer preverjata napredek in potrebe po spremljanju in spreminjanju.

3. Coaching

Coaching je interaktiven proces in partnerstvo s klientom, pri čemer coach z uporabo posebnih metod sproži miselne in ustvarjalne procese, ki klienta navdihujejo za maksimiziranje osebnih in poklicnih potencialov (International Coach Federation 2013). Coaching je praktična, stroškovno učinkovita metoda in na dokazih temelječa organizacijska metoda, ki pomaga izboljšati vodenje, komunikacijo in medosebne ter kognitivne spretnosti.

V podjetju X se za coaching praviloma odločajo vodje, ki so na sledečih točkah v svoji profesionalni karieri:

- vodja je tik pred tem, da prevzame novo, zahtevnejšo pozicijo;
- vodja se sooča z večjimi spremembami pri svojem delu ali pri poslovanju;
- vodja se sooči se z bolj kompleksnimi delovnimi zadolžitvami;
- vodja si želi razviti določene kompetence, ki so pomembne za njegovo delo;
- vodja se znajde na točki, ko ne ve, kako uspešno nadaljevati delo oziroma kako nadaljevati svojo profesionalno kariero.

V letu 2014 je bilo v podjetju v coaching vključenih 12 moških in 10 žensk, v letu 2015 pa 13 moških in 21 žensk. Vse skupaj več kot 55 % žensk.

4. Mentorstvo

Podjetje X daje mentorstvu velik pomen. Gre za podporni proces med zaposlenim, ki deli svoje znanje in izkušnje ter sodelavcem, ki je pripravljen in si želi na podlagi tega odnosa rasti tako na profesionalni kot tudi na osebnostni ravni. Mentor usmerja in svetuje ter prenaša svoje znanje in spretnosti na mentoriranca. Bistvo mentorstva je učenje o aktualnih stvareh, poleg

tega pa predstavlja tudi proces delovne socializacije ter seznanjanje posameznika z organizacijsko kulturo.

5. 360° povratna informacija

Gre za metodo pridobivanja povratnih informacij o kompetencah in vedenju posameznika z več zornih kotov: s strani nadrejenega, sodelavcev, podrejenih in na podlagi samoocene. Povratna informacija iz več virov je manj pristranska, bolj objektivna. V podjetju X za ta namen uporabljajo posebno spletno orodje »360° Kaisen feedback Survey Management Interface«. Ta metoda se uporablja predvsem v razvojne namene in je prvenstveno namenjena sodelavcem v vodstvenih vlogah. V procesu navadno sodeluje tudi 360° coach, ki zaposlenemu pomaga razumeti njegove rezultate po opravljeni metodi 360° povratne informacije. Na podlagi rezultatov coach pomaga zaposlenemu oblikovati razvojne cilje in akcije. V letu 2014 je bilo v to metodo vključenih 14 moških in 8 žensk, v letu 2016 pa 26 moških in 25 žensk. Vse skupaj več kot 45 % žensk.

6. Ukrepi družini prijaznega podjetja

Podjetje X sodeluje v pobudi »Družini prijazno podjetje« od samega začetka in je med prvimi slovenskimi družbami, ki so pridobile certifikat že leta 2007. Omenjenega leta so izbrali prvo skupino ukrepov, med katerimi so bili najpomembnejši naslednji: fleksibilen delovni čas z izbiro prihoda in odhoda, časovni konto, možnost dela na domu, dnevi odprtih vrat za družine zaposlenih, varstvo šolskih otrok in počitniška ponudba. Poleg omenjenega, podjetje sodelavcem nudi še dodatne ugodnosti, ki podjetje opredeljujejo kot zaposlenim prijazno podjetje: otroški vrtec na ljubljanski lokaciji, letovanje v počitniških kapacitetah podjetja, različne možnosti športnega udejstvovanja, med drugim tudi studio za fitnes na sedežu družbe, dodatna izobraževanja in zdravstvena ambulanta. Kot imetniki polnega certifikata Družini prijazno podjetje, ki so ga prejeli leta 2010, stalno skrbijo za izvajanje sprejetih ukrepov in uvajanje novih, da bi zaposlenim čim bolj olajšali usklajevanje dela in družinskega življenja. V letih 2011 in 2012 so uvedli nekaj novih ukrepov, med drugim tudi otroški časovni bonus, kjer staršem prvošolčkov omogočajo koriščenje letnega dopusta ali izkoristka viška 8 ur na prvi šolski dan za otroke v prvem razredu osnovne šole. Za vrtčevske otroke se ukrep izvaja tako, da se v tednu, ko se otrok uvaja v vrtec, zaposlenemu omogoči koriščenje 8 ur letnega dopusta ali viška ur (lahko tudi parcialno) po lastni presoji v dogovoru z vodjo. Poleg tega so v individualnem načrtu kariernega razvoja v letne razgovore vključili tudi tematiko usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Pomagajo tudi pri ponovnem vključevanju sodelavcev v delo po daljši odsotnosti, kar vključuje načrtovanje delovnega časa ter interno usposabljanje in mentorstvo ob povratku. Vse ukrepe lahko, upoštevajoč možnosti

in specifikke posameznega delovnega mesta, koristijo vsi zaposleni. Zadovoljstvo zaposlenih potrjujejo rezultati mnenjskih raziskav med zaposlenimi in njihova aktivna vloga pri oblikovanju predlogov novih ukrepov, s katerimi želijo soustvarjati družini prijazne pogoje v družbi. Uvajanje novih ukrepov je nenehen proces, tako da se o pobudah sodelavcev pogovorijo, pogledajo, ali so pogoji za njihovo uvedbo izpolnjeni in jih nato skladno temu tudi izvedejo.

9.3 Globalna vpetost podjetja X

Odkar je podjetje X del globalne skupine Y, namenjajo posebno pozornost raznolikosti in vključenosti, ki temelji na prepoznavanju in sprejemanju številnih vidnih in nevidnih razlik, po katerih se ločijo posamezniki. Pojem raznolikost razumejo s tem, da prepoznavajo in sprejemajo obstoj številnih vidnih in nevidnih razlik, ki ločijo posameznike med seboj. Pri tem ne gre le za videz, starost, spol, raso, jezik, temveč tudi za kulturo, nacionalnost, izkušnje, način medosebnega komuniciranja, spoštovanje, sprejemanje drugače mislečih in še bi lahko naštevali. Zavedajo se, da so v prednosti pred drugimi organizacijami danes prav tiste, ki vedo, da so kot raznolika družba posameznikov, ki se med seboj spoštujejo, si zaupajo, sprejemajo različne ideje in mišljenja, lahko bolj inovativne, produktivne in tudi bolj uspešne. Praksa raznolikosti in vključenosti daje velik poudarek področju žensk na najvišjih položajih, tako na globalni ravni kot na ravni podjetja X. Določajo raznovrstne cilje in pobude, med katerimi je tudi mentorstvo za ženske. Gre za program, ki je ciljno naravnano na potencialne menedžerke oziroma talentirane ženske za vodstvene položaje. Njihovi mentorji so predvsem menedžerji na najvišjih položajih. Gre za meddivizijski program, ki traja eno leto, mentoriranke pa s tem pridobijo širšo perspektivo, postanejo vidnejše v najvišjih sferah, širijo svojo mrežo poznanstev itd. V program je vključenih kar nekaj sodelavk iz podjetja X, prav tako pa nekaj direktorjev podjetja X sodeluje pri programu v vlogi mentorjev. Program deluje po podobnem principu kot že prej omenjeni mentorski program, ki ga poznajo v Angliji. Kljub temu, da se podjetje X vključuje v vse globalne programe s tovrstnega področja, je potrebno omeniti, da je podjetje X s sedežem v Sloveniji, na področju kariernega razvoja žensk, daleč pred globalno divizijo Y in Z. Razlog za to po vsej verjetnosti najdemo že v sami kulturi podjetja.

Kot pravi O. L., Vodja razvoja talentov v podjetju X, ženske na vodstvenih položajih za njih niso neka posebnost. Gre za popolnoma samoumevno dejstvo, tako to dojemajo tudi vsi zaposleni. Meni, da je trenutno najpomembnejše, da se to področje spremlja in neguje ter ohranja na enakem, morda celo višjem nivoju. Intervjuvanka je mnenja, da ima na karierni

razvoj žensk zagotovo močan vpliv možnost mobilnosti ter relativno povezano usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Namreč, za odgovorna mesta potrebuješ širino izkušenj, kamor sodijo tudi izkušnje iz tujine. Tovrstne izkušnje pa lahko pridobiš le, če si mobilni. Na tem mestu O. L. izpostavlja, da sta tako podjetje X, kot tudi globalna V nekaterih primerih je sodelavcem na regijskih in globalnih vlogah omogočeno delo iz domače države, z občasnimi službenimi potovanji v določeno regijo. Pri tem kot primer izpostavlja predvsem področje informacijske tehnologije.

Če se vrnemo na pomen raznolikosti in vključenosti, O. L. dodaja, da bi se omenjena praksa v podjetju X trenutno morala bolj osredotočiti na zaposlovanje tujcev oziroma Slovencev z izkušnjami iz tujine, poleg tega bo potreben še velik poudarek na medgeneracijskem sodelovanju, saj se delovna doba vztrajno podaljšuje, obenem pa v podjetje prihaja vedno več mlajših sodelavcev. Po njenem mnenju, bi podjetje potrebovalo 2/3 interno razvitih zaposlenih, 1/3 zaposlenih pa bi morala prihajati »od zunaj« - z izkušnjami iz tujine, z novimi znanji in drugačnimi pogledi.

Znotraj globalne divizije Y deluje tudi poseben program za ženske, »Ženske v S.«, osnovan leta 2011, v okviru katerega potekajo globalna srečanja žensk iz vseh regij, kjer deluje divizija Y. S programom postajajo ženske bolj vidne in se med seboj povezujejo. Vsem zaposlenim je na voljo tudi zgrajen sistem za upravljanje s talenti, ki spodbuja sodelavce h kariernemu razvoju. Tudi v tem programu je na globalni ravni posebna pozornost namenjena razvoju talentov med ženskami. Decembra 2014 je divizija Y že četrto leto zapored organizirala globalno srečanje žensk na vodilnih položajih pod okriljem prej omenjenega programa Ženske v S. Srečanja se je udeležilo 18 žensk iz vseh regij, kjer deluje divizija Y. Med njimi je bila tudi G. Š., direktorica ene izmed proizvodnih enot podjetja X.

V okviru krovnega programa Ženske v S. poteka tudi več drugih programov, ki podpirajo skupen namen, povečati število žensk na vodstvenih položajih. Ena od takih pobud je program Ženske na vodilnih položajih (Women in Leadership – WIL). Zasnovan je bil leta 2013, z namenom povečati ozaveščenost o kariernem razvoju, izboljšati javno podobo žensk in povečati preglednost ključnih postopkov upravljanja talentov v diviziji Y. Program Ženske na vodilnih položajih podpira razvoj žensk in jih spodbuja, da najbolje izkoristijo svoje potencialne. To je globalna pobuda, ki se odvija v vseh regijah in poslovnih enotah divizije Y. Osredotoča se na štiri točke: razvoj kariere, mreženje, mentoriranje in skupnost. Aktivnosti v okviru tega programa vključujejo dogodke, diskusije in srečanja o pomembnih tematikah.

Dogodki Ženske na vodilnih položajih so se začeli kot odgovor na vprašanja o kariernih možnostih žensk na vodilnih položajih in njihovem razvoju, a so odprti za vse sodelavce na vseh ravneh delovanja v diviziji Y.

Vezano na razvoj posameznikove kariere, je na tem mestu potrebno omeniti še izsledke raziskave, ki je bila izdelana po naročilu globalne divizije Y, obenem pa v veliki meri drži tudi za podjetje X. Gre za t.i. »učinke razvoja 10-20-70«. Raziskava kaže, da na posameznikov karierni razvoj v največji meri vpliva popolna sprememba delovnega mesta (premik iz linijske na funkcijsko pozicijo ali obratno, premik na novo vzpostavljeno pozicijo, premik na zahtevnejšo pozicijo, prevzem projekta, ki ima za cilj popraviti ali spremeniti stanje ali pa celo premik v drugo funkcijo, enoto). Takoj za tem sledi po moči učinka razvoj v določeni vlogi, kar pomeni predvsem okrepitev vloge z višjimi odgovornostmi, prevzem projekta, članstvo v delovni skupini, začasno nadomeščanje, delovni obisk drugega oddelka itd. V okvirno 20 % ima vpliv na posameznikov razvoj povratna informacija, coaching in mentorstvo, nekje vmes se nahajajo vzorniki (role models), kjer gre predvsem za posnemanje določene kompetence ali vedenja, 10 % učinek pa imajo razna izobraževanja, delavnice in videi. Tu gre predvsem za nadgradnjo kompetenc, spretnosti in znanja ter razne korporativne izobraževalne programe.

Slika 9.4: Razvoj talentov po učinku 10-20-70



Vir: Podjetje X (2016a).

10 ZAKLJUČEK

Možnosti posameznikovega kariernega razvoja so v organizacijah zelo odvisne od njihovih sistemov napredovanja, ki predstavljajo razvrstitev delovnih mest v vertikalni in horizontalni smeri ter obenem ustvarjajo organizacijski prostor za napredovanje. Četudi so možnosti kariernega razvoja v podjetjih prisotne, so te precej lažje dostopne moškim. Kljub visoki stopnji zaposlenosti žensk, položaj žensk na vodstvenih in vodilnih položajih ni zadosten. Četudi Slovenija pozitivno odstopa od povprečja Evropske unije, so bile ženske v slovenskih upravnih odborih v letu 2013 zastopane le v 20 %, v nadzornih svetih je bila v letu 2013 povprečna zastopanost žensk 23,7 %, v upravah pa le 18,9 %.

Na podlagi analize različnih virov lahko povzamemo, da so glavne ovire v kariernem razvoju žensk vezane predvsem na usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, patriarhalne družbene norme, organizacijsko kulturo in prakse, spolne stereotipe ter na koncu tudi na lastno mnenje žensk. Kljub temu, da avtorji izpostavljajo več ovir in razlogov za trenutni položaj, se moramo zavedati, da je usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja ključnega pomena, saj je s tem pogojno povezan tudi dejavnik mobilnosti in dolgih delavnikov, ki za ženske zaradi gospodinjskega in skrbstvenega dela, ki je v družbi nevidno in nepriznано kot delo, precej težje izvedljivo in omogočeno. Temu v prid govorijo tudi izsledki raziskav, opravljenih v Sloveniji v letih 1993, 2002 in 2014. Vsem trem je skupno, da kot enega izmed glavnih razlogov za majhno število žensk na najvišjih menedžerskih položajih izpostavljajo družinske obveznosti žensk oziroma njihovo skrbstveno vlogo. S tem lahko potrdimo našo prvo hipotezo, ki je predpostavljala, da je karierni razvoj žensk odvisen predvsem od možnosti usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja, ki jih zagotavljajo podjetja. To je potrdila tudi O. L., vodja razvoja talentov v podjetju X, s katero je bil na to temo opravljen intervju, pri tem pa O. L. dodaja, da je potrebno večjo pozornost namenjati tudi mreženju, medfunkcijskem in meddivizijskem sodelovanju ter mentorstvu, saj po njenem mnenju to posamezniku daje največjo širino in osnovo za kvaliteten karierni razvoj. Lahko bi rekli, da je enako močan razlog tudi organizacijska kultura. S kulturo, ki se zaveda raznolikosti in spoštuje enakopravnost ter jo obenem smatra za samoumevno, karierni razvoj žensk niti ne potrebuje posebnih razprav.

Če se nadalje navežemo na spodbude in ukrepe, ki so v teoriji izpostavljene kot tiste, ki zagotavljajo karierni razvoj žensk, je potrebno izpostaviti, da gre pri tem za prepletanje

dejavnikov na treh ravneh – na družbeni ravni (nacionalna zakonodaja in institucionalni okvir), organizacijski ravni (prakse in politike delodajalcev) ter individualni ravni (strategije posameznikov in posameznic). Spremembe sedanjega stanja so torej možne le s povezanimi premiki, ki zadevajo organizacije, ženske same ter zakonodajo določene države. V sodobnosti se žal še vedno srečujemo z globoko zakoreninjenimi predpostavkami o naravnem redu, katere razumejo javno delovanje predvsem kot nalogo moških, domače oziroma zasebno delo pa predvsem kot naloge ženskega spola. Izpostavili smo tri ravni reform: reforme na strani podjetij, ki se navezujejo na zaposlovanje, napredovanje in načrtovanje kariere, delovne razmere in odsotnosti iz dela, izobraževanje, informiranje, mentorsko delo ter organizacijsko kulturo; reforme na strani žensk samih in se navezujejo predvsem na izobraževanja, načrtovanje lastne kariere, primerno usklajevanje ženske in menedžerske vloge ter ustvarjanje neformalnih stikov; ter reforme na področju državne zakonodaje, ki zajemajo enake možnosti za zaposlovanje, enako plačilo, porodniški in starševski dopusti ter zdravstveno zaščito žensk in otrok.

V Sloveniji v praksi poznamo kar nekaj dobrih programov in pobud, ki bodisi posredno bodisi neposredno spodbujajo karierni razvoj žensk in večjo zastopanost žensk na vodstvenih in vodilnih položajih, med drugim so to: certifikat Družini prijazno podjetje, priznanji Managerkam prijazno podjetje in Artemida, kateri v okviru Združenja Manager podeljuje Sekcija Managerk, dokument Vključi.Vse, projekta GEMA in Eqpowerrec, klub Visoke petke ter Sektor za enake možnosti vlade RS, ki v okviru sodelovanja in sofinanciranja s strani EU na to temo oblikuje raznovrstne pobude in programe.

Za konec lahko izpostavimo še podjetje X, kjer ženske zasedajo vodstvena in strokovna delovna mesta v vseh funkcijah poslovanja. Ravnovesje med spoloma je v podjetju precej enakopravno, kar velja tudi za vodstvena mesta. To dejstvo ni rezultat posebnih prizadevanj, ampak njihovega dolgoletnega načina dela in razmišljanja. Gre za odraz njihove kulture. V podjetju X poteka poslovni razvoj menedžerk skladno z internimi procesi razvoja in upravljanja talentov v podjetju. Načrtno se ukvarjajo z razvojem ljudi do njihovih polnih potencialov ne glede na spol. Kot glavna orodja spodbujanja kariernega razvoja posameznikov v podjetju lahko izpostavimo: proces spremljanja posameznikove delovne uspešnosti, Talent Management System, coaching, mentorstvo, 360° povratna informacija ter ukrepe družini prijaznega podjetja. Glede na to, da je podjetje vpeto v globalno divizijo, se redno vključuje tudi v raznovrstne pobude in programe na temo spodbujanja kariernega razvoja žensk na globalni ravni. Na tem mestu se lahko navežemo na našo drugo hipotezo in

sicer, da podjetje X s svojimi ukrepi spodbuja vključevanje žensk na vodstvene ravni in karierni razvoj žensk. Glede na povedano in predstavljeno menim, da lahko kljub temu, da podjetje nima strogo ločenih programov za karierni razvoj žensk in moških, to hipotezo zagotovo potrdimo.

Glede na vse predstavljene ukrepe in spodbude, tako iz teorije kot prakse in na primeru podjetja X, je potrebno opozoriti, da je najbolj smiselno, da se podjetja z ukrepi seznanijo, nato pa izberejo kombinacije tistih ukrepov, ki so najbolj primerni za njihovo podjetje. Ko ugotavljamo učinke ukrepov, moramo biti pozorni tudi na omejitve ukrepov. Uveden ukrep sam po sebi še ne napoveduje pozitivnega učinka, prav tako velja, da četudi ima ukrep določen učinek v enem podjetju, še ne pomeni, da bo enako učinkoval v drugem podjetju. Zato je pomembno, da se podjetja odločajo za ukrepe, ki so prilagojeni njihovim značilnostim ter značilnostim in potrebam zaposlenih. Naloga vodstva pa je vzdrževati, razvijati in še povečati standarde v spodbujanju enakosti na dolgi rok, spremljati napredek, zaščititi kakovost, etičnost in postopke ter povečati vpliv smernic za dobro posameznikov in organizacij. Svetujemo, da si podjetje še pred uvedbo ukrepov postavi jasne kazalnike uspešnosti, saj tako izkaže, da se zaveda resnosti obljub (Blatnik 2012).

Kot pravi Blatnikova, so le podjetja, ki imajo na najvišjih mestih odločanja tako ženske kot moške (Blatnik 2012) lahko: uspešnejša v privabljanju najboljših kadrov, boljša v razumevanju strank, upoštevajo vrednote novih generacij, so bolj pripravljena na izzive demografskih trendov, imajo organizacijsko kulturo in način vodenja, ki ustrezata novim zahtevam poslovnega okolja, poleg tega imajo boljše poslovne rezultate.

11 LITERATURA

1. Blatnik, Tonja. 2012. *Smernice za spodbujanje enakosti*. Ljubljana: Združenje Manager.
2. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
3. *Certifikat Družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/> (26. marec 2016).
4. Clark, Nicola. 2010. The Female Factor: Getting Women Into Boardrooms, by Law. *The New York Times*, 27. januar. Dostopno prek: http://www.nytimes.com/2010/01/28/world/europe/28iht-quota.html?pagewanted=all&_r=1 (17. april 2016).
5. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije.
6. Družbena ne ženska vprašanja. 1976. *Javna tribuna* 16 (127). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/streamdb/URN:NBN:SI:DOC-MB3AVIXN> (9. april 2016).
7. Eagly, Alice in Linda L. Carli. 2007. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review* 9 (2007). Dostopno prek: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership> (25. marec 2016).
8. *Eqpower.ec*. 2015. Dostopno prek: <http://www.eqpower.ec.si/> (17. april 2016).
9. European Commission. *Women and men in leadership positions in the European Union, 2013: A review of the situation and recent progress*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf (24. marec 2016).
10. Ferfila, Bogomil. 2005. *Travelling with Europe: Slovenia in European Union = Potovanje z Evropo: Slovenija v Evropski uniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Flippo, Edwin. B. 1985. *Personnel management*. New York: McGraw-Hill.
12. *GEMA – upravljanje s pristopom uravnotežene zastopanosti spolov: priročnik*. 2015. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
13. Golob, Urša. 2006. *Posameznik in družbena odgovornost podjetja v času transformacije slovenske družbe*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

14. Hazl, Vanja. 2002. *Smo Slovenke na trgu delovne sile enakopravne*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
15. Hrženjak, Majda. 2007. *Nevidno delo*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije.
16. *International Coach Federation*. 2013. Dostopno prek: <https://www.coachfederation.org/> (9. april 2016).
17. Jančič, Zlatko. 2003. *Nova družbena odgovornost podjetij*. Dostopno prek: https://www.google.si/?gws_rd=ssl#q=enakopravna+integracija+v+pla%C4%8Dano+delo+s+polnim+delovnim+%C4%8Dasom (22. marec 2016).
18. Jogan, Maca. 2001. *Seksizem v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Jogan, Maca. 2014. *Sociologija in seksizem*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
21. --- 2000. Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devedesetih. *Družboslovne razprave XVI* (2000). Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr34-35mrcela.PDF> (24. marec 2016).
22. Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj Sadar. 2004. *Starši med delom in družino: Zaključno poročilo*. Dostopno prek: http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/ocetovstvo_raz_por_s_tarsevstvo.pdf (24. marec 2016).
23. --- 2006. Starši med delom in družino. *Teorija in praksa* 43(5–6). Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20065-6_Mrcela_Sadar.pdf (24. marec 2016).
24. --- 2007. *Delo in družina: s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Maša Filipovič Hrast, Tina Kogovšek, Barbara Lužar in Tjaša Toni. 2015. *Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu: Končno poročilo*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/enake_moznosti/VkljuciVseRaziskavaEnakostSpolovGospodarstvo.pdf (17. april 2016).
26. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2016. *Vključeni vse*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti/projekti_iz_sredstev_e_u/vkljucivse/ (24. marec 2016).

27. Novak, Meta. 2015. *Neformalno delo: opredelitev javnopolitičnega problema*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Petz, Boris. 1992. *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta.
29. Podjetje X. 2016a. *Razvoj talentov*. Mesto: interno gradivo.
30. --- 2016b. Spletna stran Podjetja X.
31. Rak, Peter. 2014. *Ženske kvote*. Dostopno prek: <http://www.delo.si/mnenja/komentarji/zenske-kvote.html> (17. april 2016).
32. Robnik, Sonja. 2011. *Merilo »ne spol, ampak sposobnost«*. Združenje Manager. Dostopno prek: https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjBtaGI6ePLAhXIEywkHSWSAHAQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.zdruzenje-manager.si%2Fsi%2Ffile%2Fdownload%2F13_2a84c0eabcac7%2Fstat%2Fmarilo%2520ne%2520spol%2520ampak%2520sposobnost.pdf&usg=AFQjCNFR56V1-9knATEtGbXXK51G44KcSGA&sig2=eVY8GqW1NUTIBeJRhb5kxw (28. marec 2016).
33. Schwartz, Debra B. 1996. The impact of work-family policies on women's career development: Boon or bust? *Women in Management Review* 11 (1): 5–19.
34. Sedmak, Mateja in Zorana Medarič. 2007. *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče.
35. Stare, Janez, Eva Boštjančič, Jernej Buzeti, Maja Klun, Tatjana Kozjek in Nina Tomažević. 2012. *Boljše delovno okolje za boljše sodelovanje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
36. Statistični urad Republike Slovenije. *Brezposelni po stopnjah dosežene izobrazbe, spolu in kohezijskih regijah, Slovenija, letno*. Dostopno prek: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp> (24. marec 2016).
37. Storvik, Aagoth in Mari Teigen. 2010. *Women on Board. The Norwegian Experience*. Dostopno prek: <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf> (17. april 2016).
38. Svetlik, Ivan, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. *Visoke Petke*. 2016. Dostopno prek: <http://www.visoke-petke.si/> (16. april 2016).
40. *Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1)*. Ur. l. RS 26/2014. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=117071> (24. marec 2016).

41. Združenje delodajalcev Slovenije. 2014. *GEMA*. Dostopno prek: <http://www.zds.si/si/projekti/gema/> (9. april 2016).
42. Združenje Manager. 2016. *Sekcija managerk*. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/sekcije/sekcija-managerk> (28. marec 2016).
43. Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.