

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tea Vizjak

Ženske na vrhu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tea Vizjak

Mentor: doc. dr. Tatjana Rakar

Ženske na vrhu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

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

(Ferk, 2003)

## **Ženske na vrhu**

Diplomsko delo analizira položaj žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu. Slovenija in Evropa si v zadnjem času močno prizadevata za enakopravnost med spoloma. Ženskam je že od nekdaj pripisana vloga matere in gospodinje, zato je kljub velikemu prizadevanju, diskriminacija na trgu delovne sile ter posledično tudi na mestih odločanja, še vedno prisotna. Raziskave kažejo, da imajo ženske boljše izobrazbo kot moški, vendar pa se na svoji poklicni poti srečujejo z marsikaterimi ovirami, zaradi katerih ne uspejo izkoristiti svojega potenciala. Najbolj poznana je t.i. stekleni strop, potem pa so tukaj še družinsko življenje ter pomanjkanje mentorjev in mrež poznanstev in še bi lahko naštevali. V empiričnem delu diplomske naloge sem se lotila raziskave položaja žensk na vodilnih položajih in s kakšnimi težavami se soočajo. Na podlagi analize anketnega vprašalnika sem pridobila zanimive rezultate. Anketiranke se strinjajo, da se na svoji poklicni poti srečujejo z ovirami, a le malo več kot polovica jih meni, da bi jim pri lažjem napredovanju pomagala tudi uvedba spolnih kvot. Zanimivi so tudi rezultati, ki so pokazali, da anketiranke nimajo občutka, da bi bilo njihovo delo manj cenjeno kot delo moških kolegov, prav tako menijo, da za enako opravljeno delo ne dobijo tudi nižje plače kot njihovi moški sodelavci.

**Ključne besede:** ženske, management, stekleni strop, enakost spolov.

## **Women on top**

Degree dissertation analyzes the situation of women in leading positions in the economy. Slovenia and Europe are trying to achieve gender equality. Women have always been regarded as a mother and a housewife figure. That has to be one of the greatest reasons, why there are still discrimination in the labor market as well as on the leading positions. Studies shows that women have in general better education as men, but are facing a variety of problems which make fulfilment of their potentials harder to accomplish. One of the most known obstacles is the so-called glass ceiling, on top of which we can add women family life, and the lack of mentors and networks of contacts. In the empirical part of my dissertation I undertook to investigate the position of women in leadership positions and the problems they are facing in their career. Based on the analysis of an online survey I obtained interesting results. Respondents agree that in their career, they encounter obstacles, as slightly more than half believe that the introduction of gender quotas helped them facilitate. Also of interest are the results which showed that the respondents do not feel that their work would be less valued than the work of men colleagues. They also believe they do not receive a lower wage than their men colleagues for the same amount of work carried out.

**Key words:** women, management, glass ceiling, gender equality.

# KAZALO

UVOD .....	7
I. TEORETIČNI DEL .....	9
1 IZOBRAŽEVANJE IN ZAPOSLOVANJE ŽENSK NEKOČ IN DANES.....	9
1.1 Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč .....	9
1.2 Izobraževanje in zaposlovanje žensk danes .....	10
2 MANAGEMENT .....	14
2.1 Opredelitev žensk v managementu .....	14
2.2 Načini vodenja.....	15
2.2.1 Androgeni stil vodenja .....	17
2.3 Ženske na vodilnih položajih .....	18
2.4 Delež žensk na vodilnih položajih .....	18
3 OVIRE ŽENSK V MANAGEMENTU .....	21
3.1 Stekljeni strop.....	22
3.2 Družinsko življenje .....	23
3.3 Pomanjkanje mentorjev .....	24
3.4 Pomanjkanje mrež poznanstev .....	25
II. EMPIRIČNI DEL .....	27
4 EMPIRIČNA ANALIZA VPRAŠALNIKA ŽENSKE NA VRHU.....	27
4.1 Namen raziskave, metodologija in hipoteze .....	27
4.2 Analiza pridobljenih rezultatov .....	28
4.3 Ključne ugotovitve raziskave .....	38
5 ZAKLJUČEK .....	41
6 LITERATURA .....	43
PRILOGA.....	46
Priloga A: Anketni vprašalnik.....	46

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Razlike med moškim in ženskim stilom vodenja.....	16
Tabela 4.1: Anketiranke po izobrazbi .....	28
Tabela 4.2: Mnenje o uveljavitvi spolnih kvot v Sloveniji .....	36

## KAZALO GRAFOV

Graf 4.1: Strinjanje s trditvami o napredovanju in karieri v podjetju, kjer so zaposlene.....	29
Graf 4.2: Kompetence pomembne za dobrega vodjo .....	30
Graf 4.3: Razlogi za majhno število žensk na vodstvenih položajih .....	31
Graf 4.4: Dejavniki, ki so vplivali na karierno napredovanje pri anketirankah .....	32
Graf 4.5: Ovire pri napredovanju anketirank .....	34
Graf 4.6: Stvari, katerim so se morale odpovedati za dosego vodilnega položaja.....	35
Graf 4.7: Delež žensk v managementu v prihodnosti .....	35

## KAZALO SLIK

Slika 1.1: Diplomanti terciarnega izobraževanja, 2015 .....	11
Slika 1.2: Povprečne mesečne bruto plače (2008, 2011, 2013) .....	12
Slika 1.3: Delovno aktivno prebivalstvo po glavnih poklicnih skupinah in spolu, 2014.....	13
Slika 2.1: Moški in ženski stil vodenja .....	17
Slika 2.2: Delež žensk na vodilnih položajih v največjih podjetjih, ki kotirajo na borzi v Evropski uniji .....	19
Slika 2.3: Delež moških in ženskih po skupinah poklicev (2010, 2012, 2015) .....	20
Slika 3.1: Stekleni strop .....	23

## UVOD

Današnje sodobne družbe slonijo na načelu enakopravnosti. Na osnovi Zakona o enakosti žensk in moških<sup>1</sup>, naj bi imele posameznice in posamezniki enake pravice, položaj in možnost za udeležbo na vseh področjih javnega upravljanja ter zasebnem življenju, ne glede na spol (ZEMŽ 2006).

Deset let po sprejetju evropske direktive<sup>2</sup> o načelu enakih možnosti in obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu, katere namen je prepoved vseh vrst diskriminacij (neposredna in posredna diskriminacija, nadlegovanje, različno plačilo za enako opravljeno delo itd.) (Uradni list Evropske unije 2006), smo še vedno daleč od zelenega. Ob omembi pojma management, si večina ljudi, še vedno predstavlja belega heteroseksualnega moškega, ki prihaja iz srednjega oziroma višjega družbenega sloja (Fletcher, Ely 2003, 6). Zanimivo je tudi dejstvo, da ob vpisu besede manager v spletni brskalnik, na prvi strani zadetkov najdemo le štiri slike, na katerih je v ospredju kot manager predstavljena ženska.

Namen diplomske naloge je raziskati položaj žensk na vodilnih položajih v Sloveniji in opozoriti na razloge za majhno število le-teh. Pri predstavitvi njihovega položaja bom pozornost posvetila tudi težavam in oviram, s katerimi se srečujejo na svoji poklicni poti.

Diplomsko nalogo bom razdelila na dva sklopa: teoretični del, kjer povzemam izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes. Če smo lahko še 100 let nazaj dejali, da je izobraževanje in zaposlovanje namenjeno zgolj moškemu delu populacije, temu dandanes ni več tako. Ženske predstavljamo skoraj 60 odstotkov univerzitetnih diplomirancev (SURS 2016). V naslednjem poglavju bom opredelila pojem management, opisala ključne značilnosti vodenja žensk in moških, ter njihov delež na vodilnih položajih. Podatke bom pridobila z opisovanjem primarnih (in sekundarnih) virov, medtem ko bom za prikaz stanja in napredka izhajala iz baze Statističnega urada Republike Slovenije ter baz Evropske komisije.

---

<sup>1</sup> Zakon o enakost žensk in moških - ZEMŽ

<sup>2</sup> Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu, je bila sprejeta 5. julija 2006.

Problem spolne segregacije trga delovne sile bom predstavila v sklopu poglavja ovire žensk v managementu. Ko govorimo o ovirah v napredovanju žensk, se takoj srečamo z metaforo stekleni strop. Izraz uporabljamo za nevidne ovire, ki se pojavljajo pri ženskem napredovanju (Kanjuo Mrčela 2000). Ker je v naših glavah še močno zasidrana misel, da mora ženska najprej poskrbeti za družino in šele na to je na vrsti delo, se delodajalci velikokrat ne odločijo, da bo prav ženska zasedla vodilni položaj. Ena izmed težav je tako tudi pomankanje (ženskih) mentorjev ter mrež poznanstev, saj ženske v prostem času, skrbijo za družino in dom, ter se tako ne morejo (vsakodnevno) udeleževati družabnih srečanj.

V drugem delu diplomske naloge bom predstavila rezultate empirične raziskave, ki jih bom pridobila s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika. Podatke, ki jih bom pridobila, bom s pomočjo literature iz teoretskega dela diplomske naloge interpretirala v sklepnem delu. V zaključku bom na kratko povzela glavne ugotovitve diplomske naloge ter možnosti izboljšanja položaja žensk na vodilnih položajih v prihodnosti.



# I. TEORETIČNI DEL

## 1 IZOBRAŽEVANJE IN ZAPOSLOVANJE ŽENSK NEKOČ IN DANES

Pomen izobraževanja za ženske se je skozi zgodovino močno spremenil. Njena vloga v svetu se spreminja in ženske že dolgo niso več le gospodinje in matere. Skozi čas so dobivale vse več pravic, izobraževanje jim je postalo vse bolj dostopno, kar je privedlo tudi do vse večje zaposljivosti žensk. V povprečju so sedaj (slovenske) ženske bolj izobražene in počasi, toda vztrajno zasedajo tudi višja delovna mesta.

### 1.1 Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč

Ženske so od nekdaj veljale za manjvredne ter manj sposobne od moških. Pripisana jim je bila »naravna vloga« gospodinje in matere, tako so se lahko družbeno uveljavile le na zasebnem področju.

Razlike med spoloma lahko opazimo že v prazgodovini, v lovsko-nabiralnih časih, ko so moške hodili na lov in obdelovali zemljo, ženske pa so medtem skrbele za otroke (Ivy, Backlund 2004, 64–65).

Ravno tako je v času stare Grčije za ženske veljalo, pravilo »čim manj videla, slišala in spraševala.« (Jogan 1998, 137). Aristotel je takrat s funkcionalistično teleološko razlago narave sistematično opredelil izključenost žensk iz javnega in razumskega delovanja.

»Moški je v skladu z naravnim redom ustvarjen kot nosilec uma in določen da gospoduje, vlada, ženska pa sodi v tisto kategorijo bitij, ki so podrejena in morajo skrbeti za blaginjo gospodujočih, da se lahko predajo hierarhično višjim in pomembnejšim dejavnostim.« (Jogan 1998, 137).

V srednjem veku so se ženske šolale predvsem v samostanih; prepisovale so rokopise, skrbele za pisanje kronik ter dobrodelnost in zdravstvo. Odnos do ženske je bil še vedno nazadnjaški – njena naloga je bila reprodukcija, velikokrat pa so bile tudi vojni plen oziroma plačilo.

V srednjem veku je bilo veliko izobraženih žensk obtoženih čarovništva, saj so želele svoje znanje posredovati okolju, ki le-tega ni sprejelo (Lovrenčič 2000, 37–43).

Tudi v času novega veka, so kljub postopni sekularizaciji, izobraževalne ustanove izključevale ženske ter poudarjale njeno »naravno vlogo«. Skozi celotno 19. stoletje je bilo ženskam izobraževanje onemogočeno. Srednje šole in gimnazije so bile namenjene izključno moškemu delu populacije. Nekateri so bili celo mnenja, da lahko gimnazija škodi ženski naravi. Šele proti koncu 19. stoletja je moč »univerze kot moške trdnjave« začela popuščati. Kar nekaj let je bilo potrebno, da so na univerzah lahko začele študirati tudi ženske, saj se je v večini evropskih držav to zgodilo šele po letu 1870 (Jogan 1998, 137–139). Ključni prelom se je zgodil na začetku 20. stoletja, ko so ženske dobile tudi legalno možnost izobraževanja ter nekatere druge možnosti za spremembo socialnega položaja (Svetlik in drugi 2002).

V obdobju obeh svetovnih vojn se je pojavilo veliko povpraševanje po ženski delovni sili, saj je bila večina moč na bojiščih. Tako so se v teh časih ženske zaposlovale v tradicionalnih moških poklicih, kljub temu pa so po vojni ponovno ostajale doma ter skrbele za družino in gospodinjstvo (Ivy, Backlund 2004, 64–65).

Zgodovina dokazuje in potrjuje, da so med ženskim in moškim spolom vedno obstajale razlike v izobraževanju in zaposlovanju, nekaj pa jih je prisotnih še danes. Težko je verjeti, da še pred dobrimi petdesetimi leti v Sloveniji ženske niso imele pravice same odločati, kateri poklic bodo opravljale. V obdobju do danes so si ženske izborile že marsikatero pravico, še vedno pa so marsikje prezrte ter podcenjene njene prednosti (Mrgole–Jukič 2000, 15–17).

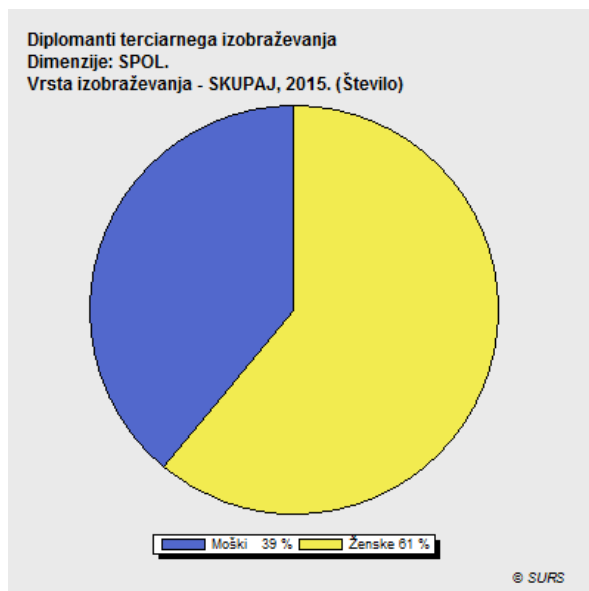
## **1.2 Izobraževanje in zaposlovanje žensk danes**

V Evropi se danes večina mladih po končani srednji šoli odloči za nadaljevanje izobraževanja. Griffin razlog za to najde v »demokratizaciji, za katero je značilna podoba razvoja držav blaginje, kjer so se povečevali javni izdatki za izobraževanje, stanovanja, zdravstvo in družbeno zavarovanje, drugi razlog pa je spremenljiva narava trga dela.« (Griffin 2002, 115).

V 20. stoletju se je v vseh evropskih državah izobraženost žensk, na vseh ravneh, močno povečala. Na univerzitetni ravni je delež žensk celo višji od moških. Seveda pa je z vstopom žensk v sfero javnega začelo prihajati do različnih ovir, med drugim tudi prikrita diskriminacija. Jogan pojasnjuje, da je bilo zatiranje in izključevanje žensk iz območja razumnosti in produkcije znanja neločljiva sestavina zadnjih treh tisočletij, zato ne gre pričakovati, da se bodo posledice odpravljene hitro in brez nadaljnega truda (Jogan 2001, 51).

Po podatkih SURS-a<sup>3</sup> je bilo 1. aprila 2016 v Sloveniji 2.063.371 prebivalcev, od tega 1.040.218 žensk ter 1.023.153 moških. Dolga leta smo lahko spremljali rast števila prebivalstva, ki se po srednji šoli odloči za nadaljevanje izobraževanja, še posebej pri ženskah, v zadnjih treh letih pa lahko opazimo, da vpis v terciarno izobraževanje pada. Kljub temu pa še vedno študira skoraj polovica prebivalstva med 19 in 24 let (SURS 2016). V šolskem letu 2015/2016 je bilo v terciarno izobraževanje vpisanih 59.349 študentov starih med 19 in 24 let, od tega je bilo 58 % žensk (SURS 2016). V letu 2015 je na terciarnem izobraževanju diplomiralo 11.364 mladih med 19 in 24 let, od tega 61 % žensk in tudi na splošno imajo ženske boljšo izobrazbo kot moški (SURS 2016).

Slika 1.1: Diplomanti terciarnega izobraževanja, 2015



Vir: SURS (2016).

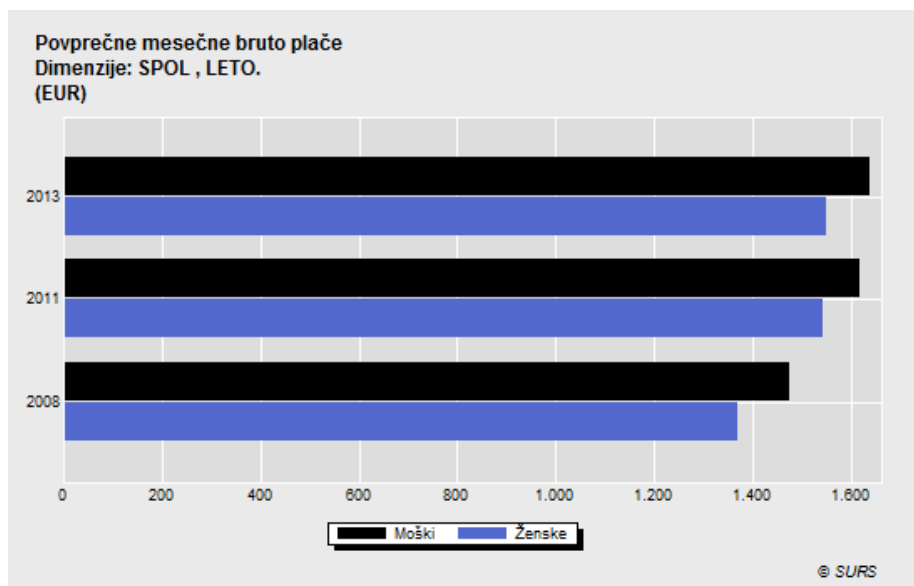
<sup>3</sup> SURS = Statistični urad Republike Slovenije

Kljub višji izobrazbi pa se ženske pri zaposlovanju srečujejo z večjimi težavami kot moški. V zadnjem obdobju, obdobju svetovne finančne in gospodarske krize, podjetja le malo zaposlujejo. Možnosti za pogodbo za nedoločen čas so majhne, saj delodajalci v večini nudijo zaposlitev za določen čas, velikokrat pa imajo prednost tudi mlajši moški, saj so ženske potencialne kandidatke za porodniški dopust.

Šadl piše, da v Sloveniji v zadnjih desetletjih število žensk, ki gradijo profesionalno kariero, močno narašča. »Delež zaposlenih žensk je v različnih državah različen, višji v bolj razvitih državah in nižji v manj razvitih.« (Šadl 2006, 48).

Junija 2016 je bilo v Sloveniji registriranih 820.018 delovno aktivnih prebivalcev, od tega 45,2 % žensk (SURS 2016). Leta 2008 so ženske zaslužile 7,1 % manj na uro kot moški, leta 2011 5 %, dve leti kasneje pa 4,8 % manj kot moški. Vzroki za razliko v višini plač izhajajo iz preteklosti, ko so bila ženska dela obravnavana kot manjvredna, ter seveda tudi preobremenjenost, saj v svojem »prostem času« opravljajo še vlogo matere in gospodinje (Šadl 2006).

Slika 1.2: Povprečne mesečne bruto plače (2008, 2011, 2013)



Vir: SURS (2016).

Slika 1.3: Delovno aktivno prebivalstvo po glavnih poklicnih skupinah in spolu, 2014

	2014				
	Število (v 1000)		Delež (v %)		Delež po spolu (v %)
	Moški	Ženske	Moški	Ženske	Ženske
Zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji	47	28	9,4	6,8	37,5
Strokovnjaki	78	112	15,7	26,8	58,8
Tehniki in drugi strokovni sodelavci	59	57	11,8	13,7	49,2
Uradniki	27	37	5,5	8,9	57,7
Poklici za storitve, prodajalci	45	75	8,9	17,9	62,7
Kmetovalci, gozdarji, ribiči	33	19	6,6	4,5	36,7
Poklici za neindustrijski način dela	110	15	22,1	3,6	12,1
Upravljalci strojev in naprav, industrijski izdelovalci in sestavljalci	58	22	11,7	5,3	27,7
Poklici za preprosta dela	30	47	6	11,3	61
Vojaški poklici	4	1	0,8	0,2	15,4
Neznano	7	4	1,5	0,9	33,1

Vir: SURS (2016).

Leta 2014 so ženske prevladovalе v štirih od enajstih poklicnih skupin. Največji delež žensk, 62,7 % je opravljalo poklic prodajalke oziroma storitev. Sledijo poklici za preprosta dela, kjer je bil delež žensk 61 %. 58,8 % žensk je bilo leta 2014 zaposlenih kot strokovnjakinje, kar ni tako zelo presenetljivo, če se spomnimo, da smo zgoraj zapisali, da ima višjo izobrazbo več žensk kot moških. Med poklici, kjer je delež žensk višji kot moški, lahko najdemo še urednike – 57,7 % žensk je zaposlenih v tej skupini. Med tehniki in drugimi strokovnimi delavci je delež zaposlenih obeh spolov skoraj izenačen – 49,2 % žensk. Med zakonodajalci, visokimi uradniki in managerji najdemo 37,5 % žensk, kar je le malo več kot tretjina. 36,7 % se jih poklicno udejstvuje v kmetijski, ribiški in gozdarski dejavnosti. Omenim naj še poklice upravljalcev strojev in naprav ter vojaške poklice, kjer moški močno prevladujejo z 72,3 in 84,6 % deležem zaposlenih.

Razvidno je, da moški še vedno prevladujejo v večini poklicev. Ženske prevladujejo predvsem v manj zahtevnih poklicih, z izjemo poklicne skupine strokovnjakov. Čeprav so ženske bolj izobražene, jih še vedno premalo srečujemo med zakonodajalci, managerji in visokimi uradniki. Kljub temu, da so ženske dandanes vse bolj ambiciozne, podjetne in željne

uspeha, vse prevečkrat v podjetjih obstanejo na nižjih položajih (administracija, kadrovske storitve, servisne dejavnosti, delu s strankami).

## **2 MANAGEMENT**

Tako kot mnoge druge znanstvene discipline se je tudi management razvil v praksi; z nastankom velikih organizacij, kot so različna podjetja, javna uprava in podobni. Konec 19. stoletja pa sta Francoz Henri Fayol ter Američan Frederick Winslow Taylor objavila tudi prva dela s področja managementa (Marković 2006).

Nastanek besede management je zelo nejasen, v večini razvitih držav nimajo točnega prevoda, zato se, tako v pogovornem jeziku, kot tudi v strokovnih besedilih, uporablja kar angleška beseda management (Vila in drugi 1997, 25). Beseda manager naj bi se razvila okoli leta 1950 v Benetkah. Mnogi besedo povezujejo z latinskim izrazom »manus agere«, ki pomeni voditi za roko ter italijansko besedo »mano«, ki pomeni roka, dlan. Manager torej »vodi za roko«, usmerja in svetuje ljudstvu (Cimerman in drugi 2003, 10).

### **2.1 Opredelitev žensk v managementu**

Do sedemdesetih let 20. stoletja smo o teorijah managementa lahko brali samo moške avtorje, ki so pisali le za moške bralce. Bili so mnenja, da ženske zaradi socializacije ter izobrazbe niso bile sposobne voditi managerskih poslov. Vendar pa so številni teoretiki ter raziskovalci kmalu prišli do zaključka, da se ženske in moške spretnosti res razlikujejo, vendar bi podjetja lahko imela zato tudi pozitivne učinke (Kanjuo Mrčela 1996, 31–33).

Kljub temu, da se v zadnjih tridesetih letih o podpovprečnem deležu žensk na vodilnih položajih govori veliko, je število managerk še vedno zelo nizko. Na Norveškem so tako med prvimi prišli do rešitve, uvedbe kvot. »Bilo je veliko poskusov, da bi povečali delež žensk - z javnimi razpravami, objavami v medijih, z mentorskimi programi, z večjim izpostavljanjem žensk... Nič ni pomagalo, zato smo na Norveškem sprejeli zakon o kvotah. In bili uspešni.« (Huse 2015). Meni, da za ženske ni nujno, da prihajajo iz aristokracije, temveč so lahko uspešne ženske z vseh družbenih sfer.

Moški so še vedno nekakšen standard, splošno merilo in zato ni čudno, da tudi pri izbiri razvoja kariere ter sami izbiri poklicne poti preučujemo vidik odstopanja moških standardov. Ko je govora o tradicionalnem managementu, je bil nivo uspešnosti takrat, ko si upošteval moške lastnosti kot so trdnost, pogum, kompetitivnost. Sedaj pa večina avtorjev in avtoric govori o »novem valu« managerskih pristopov, kjer novi kriterij uspešnosti temelji na ženskih lastnostih. Zanj je značilno t.i. »mehko« vodenje, ki je »usmerjeno v kulturo, vizijo, ljudi, sodelovanje, timsko delo in komunikacijo.« (Jogan 2000, 62).

## **2.2 Načini vodenja**

Vodenje je sestavni del managementa. Je usmerjanje sodelavcev z namenom, da se doseže zastavljen cilj. Večja vključenost žensk na vodilne položaje pa je sprožila tudi vrsto vprašanj o razlikah v stilu vodenja med spoloma. Ker so vodilne ženske po svetu v manjšini, velikokrat prevzamejo moški vzorec obnašanja, katerega lastnosti so: odločen, agresiven, objektivni, neobčutljiv, učinkovit, hladen. Medtem ko se za ženski stil vodenja uporabljajo pridevniki kot so: naklonjena k sodelovanju in tinskemu delu, usmerjena k ljudem, nežna, občutljiva, estetična, močan občutek za podrobnosti. Ženski stil je veliko bolj čustven in močno povezan z vrednotami ter normami (Kovač in drugi 2004, 76).

Dober manager je tisti, ki ima ženske in moške lastnosti. Za enega bolj uspešnih stilov vodenja velja androgeni management, katerega sposobnost je mešanje ženskih ter moških lastnosti. V spodnji tabeli bom povzela glavne ugotovitve med moškim in ženskim stilom vodenja:

Tabela 2.1: Razlike med moškim in ženskim stilom vodenja

<b>Značilnost moškega stila vodenja</b>	<b>Značilnost ženskega stila vodenja</b>
Večji interes za doseg ciljev	Večji interes za razvijanje družbenih odnosov
Hierarhična ureditev	Nehierarhična ureditev, struktura pajčevine
Izbirajo informacij	Širijo že pridobljene informacije
Hitro odločanje brez pojasnjevanja	Skupinsko odločanje
Energijo usmerjajo v doseg ciljev	Energijo usmerja v komunikacijo
Individualizem	Kolektivizem
Odločno, agresivno govorjenje	Neodločno, popustljivo, toplo govorjenje
Odgovornost je v rokah vodje	Odgovornost se porazdeli po nalogah
Absolutizem	Demokratičnost
Skrb za doseg ciljev	Skrb za dobro klimo
Vzbuja pozornost	Ne želi vzbujati pozornosti
Komunikacija brez povratne informacije	Pogosta komunikacija z povratno informacijo
Upošteva samo svoje mnenje	Upošteva mnenje zaposlenih
Motivira z prisilo in kaznijo	Motivira z nagradim
Ni naklonjen ustvarjalnosti	Spodbuja ustvarjalnost, samostojnost
Dejavnika spoštovanja sta položaj in moč	Dejavnik spoštovanja je odnos do zaposlenih
Obnašanje moških vrednoteno pozitivno	Obnašanje žensk vrednoteno negativno
Moške lastnosti: moč, individualizem, agresivnost, ambicioznost, tekmovalnost, odločnost, nečustvenost tveganje	Feminilne lastnosti: čustvenost, prijaznost, skrb za blaginjo zaposlenih, občutljivost za potrebe drugih, ljubeznivost
Komandno kontrolni stil vodenja	Interaktivni stil vodenja
Avtokratičen stil vodenja	Demokratičen stil vodenja
Učinkovit v hierarhičnih organizacijah, obdobju kriz	Učinkovit v nehierarhičnih, fleksibilnih organizacijah

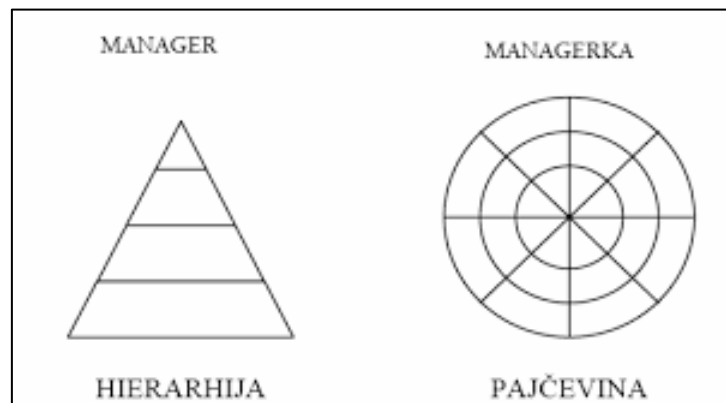
Vir: Roster (1997).

Helgesenova (v Kanjuo Mrčela 1996, 88) meni, da so se ženske lastnosti izoblikovale že v času lovsko-nabiralnih skupnosti. Podobno kot managerska vloga je tudi materinska vloga, saj zahteva točno določene sposobnosti in znanja ko so »organizacija, tempo, uravnovešanje konfliktnih zahtev, učenje, vodenje, usmerjanje, opazovanje« (Kanjuo Mrčela 1996, 88).



Glavno razliko med načinom vodenja Helgesenova vidi v tem, da se že v otroštvu punčke med igro nagibajo k reku »važno je sodelovati«, medtem ko je za fante »važno zmagati«. Tako je tudi sama managerska struktura drugačna – za moške je značilna hierarhična struktura, medtem ko je za ženske značilna struktura pajčevine.

Slika 2.1: Moški in ženski stil vodenja



Vir: Kanjuro-Mrčela (1996).

Helgesenova (v Kanjuro Mrčela 1996, 88) ženski management definira kot krožni proces, kjer je manager v središču in ne na vrhu, kot je to značilno za moške. Pri strategiji pajčevine se pri vodenju uporablja intuicija ter potrpežljivo čakanje na naslednji dogodek, medtem ko je moški v svoji strukturi na vrhu, pod njim pa so hierarhično podrejeni.

### 2.2.1 Androgeni stil vodenja

Značilnost androgenega stila vodenja je kombinacija obeh stilov, moškega in ženskega. Od vsakega stila se uporabijo najboljše lastnosti, zato lahko sklepamo, da je tudi najučinkovitejši. Za današnji čas velja, da je prav androgeni managerski stil najprimernejši za oba spola, saj je bolj prožen in ustrežnejši za večje število situacij. Prav androgenost naj bi bila nadgradnja vseh starejših (predvsem moških) stilov, saj managerji uporabljajo (moško) logiko in (žensko) intuicijo, priznavajo tako dejstva kot občutke, ter so tehnološko kompetentni, ozirajo pa se tudi na čustva (Kanjuro Mrčela 2001, 90).

Kljub temu pa je stil vodenja še vedno odvisen od osebe, zato je zastavljanje enega samega načina oziroma stila vodenja kot idealnega in najboljšega, zaviranje možnosti in omejevanje. Dober manager je tisti, ki se zna prilagajati situaciji in okolju – ali je podjetje v težavah, kakšno ekipo sodelavcev ima, glede na samo organizacijsko klimo v podjetju.

### **2.3 Ženske na vodilnih položajih**

49. člen Slovenske ustave pravi, da je za vsakega državljan zagotovljena svoboda dela, da lahko vsak državljan prosto izbira svojo zaposlitev, vsako delovno mesto pa mora biti dostopno vsem, pod enakimi pogoji (Ustava Republike Slovenije). Vendar pa se zdi, da poklicna pot žensk ni tako enostavna kot je prebrati v ustavi, še posebno, ko govorimo o poklicih na vodilnih položajih.

Linehan meni, da kariera ženske na vodilnem položaju odstopa od tradicionalnega modela kariere, saj le-ta ne upošteva prekinitev kariere za rojstvo otroka ter porodniški dopust. Ženske se zaradi tega na vodilnih mestih velikokrat srečujejo z različnimi (prikritimi) ovirami v primerjavi z moškimi sodelavci (Linehan 2001, 28).

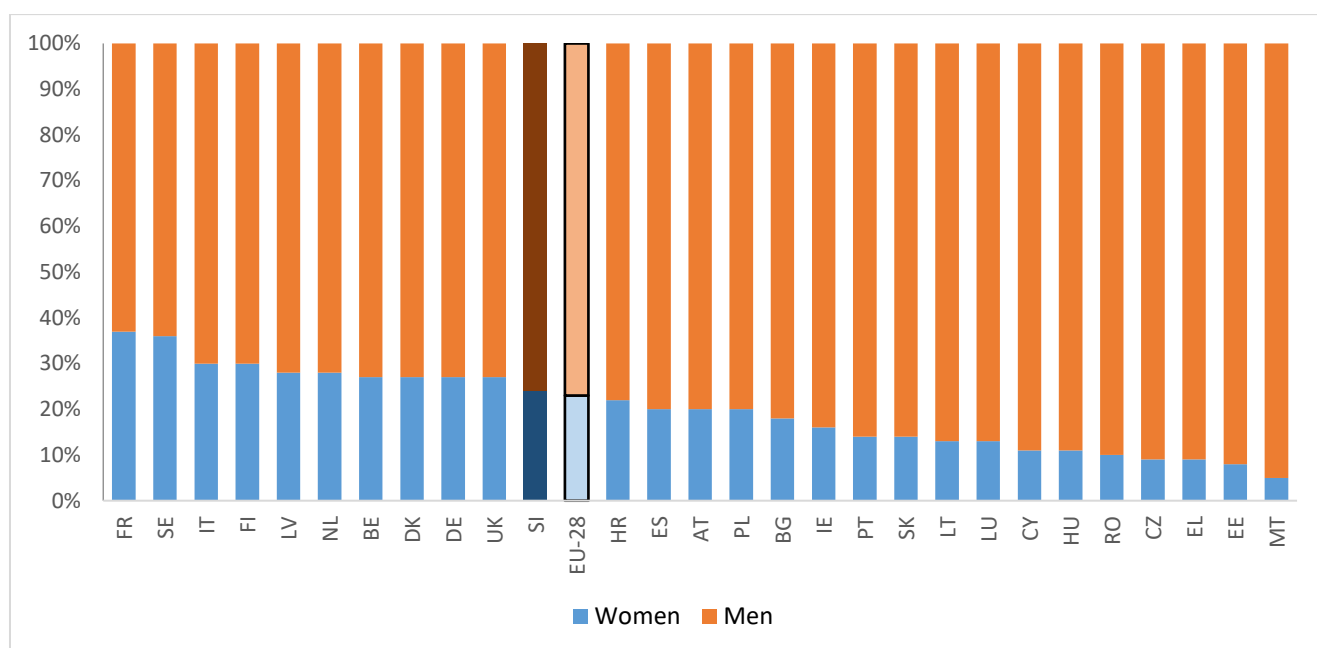
Podobno meni tudi Lobodzinska, saj delodajalci na višjih položajih od svojih zaposlenih pričakujejo popolno predanost delu, s čim nižjo oziroma najraje kar ničelno odsotnostjo. Ženske zaradi njihovih družinskih obveznosti veljajo za nepredvidljivo delovno silo, zato se delodajalci velikokrat raje odločijo za moškega na mestu vodilne/odgovorne osebe (Lobodzinska 1995, 229).

### **2.4 Delež žensk na vodilnih položajih**

Evropska unija že od leta 2010 pospešeno deluje na področju zastopanosti žensk na vodilnih položajih. V okviru pobude »Strategija enakih možnosti za moške in ženske« (ang. Strategy for Equality between Women and Men) je Evropska komisija novembra 2012 predlagala uvedbo kvot, glede deleža žensk na vodilnih položajih. Njen predlog je bil, da do leta 2015 dosežemo vsaj 30 % delež žensk med člani odbora, do leta 2020 pa vsaj 40 % delež. 20. novembra 2013 je Evropski parlament predlog tudi sprejel (European Commission 2014).

Po podatkih Evropske komisije, Slovenija v zadnjih letih dosega oziroma presega povprečje deleža žensk, ki zasedajo vodilna mesta oziroma so članice odbora v podjetjih, ki na borzi v Evropski uniji kotirajo visoko. Leta 2010 je bil delež žensk v Sloveniji 10 %, medtem ko je bilo povprečje Evropske unije 12 %. Že leta 2012 se je delež žensk povečal za 9 % in je tako znašal 19 % - povprečje EU 16 %. V naslednjih dveh letih smo v Sloveniji delež povečali le za 1 %, enako pa je bilo tudi evropsko povprečje – 20 % (European Commission 2016).

Slika 2.2: Delež žensk na vodilnih položajih v največjih podjetjih, ki kotirajo na borzi v Evropski uniji



Vir : European Commission (2016).

Podatki iz konca aprila 2016 kažejo, da je v Sloveniji 24 % žensk na vodilnih položajih, evropsko povprečje je 23 %. Najvišji delež žensk v Evropski uniji ima Francija – 37 %, najnižji pa Malta – le 5 % žensk na vodilnih položajih (European Commission 2016).

Slika 2.3: Delež moških in ženskih po skupinah poklicev (2010, 2012, 2015)

	Delež (v %)					
	2010		2012		2015	
	Moški	Ženske	Moški	Ženske	Moški	Ženske
Skupaj	68	32	66	34	66	34
Zakonodajalci, visoki uradniki in člani uprave družbe	65	35	63	37	62	38
Menedžerji za splošne poslovne funkcije in komercialo	58	42	57	43	58	42
Menedžerji za proizvodnjo in specializirane strokovne in tehnične storitve	74	26	73	27	73	27
Menedžerji v gostinstvu, trgovini in drugih storitvah	70	30	69	31	67	33

Vir: SURS (2016).

Ugotovili smo že, da se delež žensk na vodilnih položajih počasi, a vztrajno viša. V Sloveniji smo v zadnjih 5 letih po podatkih SURS-a med zakonodajalci, visokimi uradniki ter managerji dobili »le« 2 % več žensk, le ta zdaj znaša 34 %. Največji žensk je med managerji za splošne in poslovne funkcije ter komercialo – 42 %, najmanj pa med managerji za proizvodnjo in specializirane strokovne in tehnične storitve (SURS 2016).

### 3 OVIRE ŽENSK V MANAGEMENTU

Ženske v Sloveniji, Evropi in drugod v poslovnem svetu se pogosto srečujejo s prikritimi in odkritimi ovirami. Kljub temu, da smo že ugotovili, da imajo ženske višjo izobrazbo in so prav tako ambiciozne in željne uspeha kot moški del populacije, se velikokrat zgodi, da zaradi diskriminacije in drugih dejavnikov in ovir ne dosežejo položaja, ki si ga želijo (Kanjuro Mrčela 2003, 40–42).

Mavrič meni, da se morajo ženske »na svoji poklicni poti bolj in dlje dokazovati, več delati in biti bolj izobražene kot moški, če želijo doseči enak položaj.« (Mavrič 2006). Prav delodajalci pa so velikokrat tisti, ki (tudi) nezavedno diskriminirajo pri razporejanju vodilnih položajev, glede lastnosti in sposobnosti žensk, meni Wharton (2012).

Kljub temu, da ženske danes ščitijo raznorazni zakoni in predpisi, ki preprečujejo diskriminacijo ter zagotavljajo enakopravnost, je med ženskami zelo malo direktoric, predsednic, članic uprave itd. Razloge, zakaj je temu tako Merkačeva (2001), deli na tiste, »ki se nanašajo na ženske same:

- družinske obveznosti;
- pomanjkanje samozavesti;
- neadekvatno načrtovanje kariere;
- emocionalna nestabilnost;
- pomanjkanje neformalnih zvez;
- več odsotnosti z dela;
- nizke aspiracije;
- stereotip o managerkah;
- pomanjkanje izkušenj v timskih športih,

ter tiste ki jih povzroča okolje:

- obstoj neformalnih moških zvez;
- pomanjkanje ženskih zgledov/modelov;
- diskriminacija v zaposlovanju, napredovanju in vodenju;
- povezanost stereotipov o spolu in stereotipov o managerjih;
- odnos podrejenih;
- medijske podobe žensk.«

### 3.1 Stekleni strop

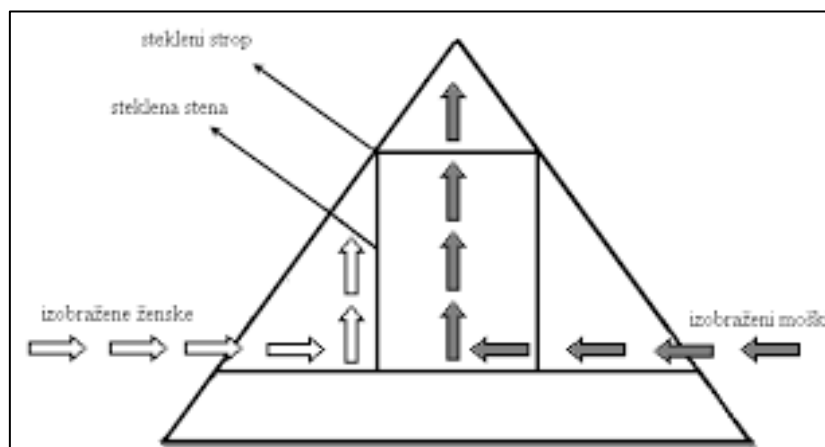
Pri raziskavanju napredovanja žensk na vodstvene položaje, teoretiki največkrat uporabljajo izraz »stekleni strop«, ki izhaja iz angleške različice »glass ceiling«. Stekleni strop je metafora za nevidne ovire, ki ženske ovirajo ali jim preprečujejo, da bi napredovale na svoji poklicni poti (Kanjuo Mrčela 2000).

Če želijo ženske uspešno prebiti stekleni strop, Linehanova (2001) pravi, da morajo biti veliko boljše in opravljati več različnih nalog kot moški. Hkrati morajo »vložiti veliko več truda, odrekanja in energije, da si lahko izborijo« in seveda tudi zadržijo položaj na mestih odločanja, meni Kozmik (1998, 148). Nekatere ovire pa so tako »trdne in nespremenljive«, da za njih uporabljajo tudi metaforo »cementnih stropov« (Kanjuo Mrčela 2007, 181).

Dejstvo je, da si ženske steklenega stropa niso ustvarile same, vendar pa Schwartz (v Linehan 2001) meni, da »metafora na ženske deluje kot zavora, saj tradicija, socializacija in škodljivi stereotipi ovirajo njihovo napredovanje na višje managerske položaje«. Pravi, da ženskam metafora steklenega stropa »vsiljuje predstavo o nevidni oviri, ki jo postavljajo vodilni v podjetju zato, da bi prikrili nasprotovanje napredovanju managerk« (Schwartz v Linehan 2001, 43).

Poleg steklene stene, se v literaturi pojavljajo še nekatere podobne metafore. Aleksandra Kanjuo Mrčela (2007), jih s skupnim imenovalcem poimenuje »steklene organizacijske arhitekture«, saj »predstavljajo neenak položaj in dostop moških in žensk do položajev, ki imajo organizacijsko moč« (Kanjuo Mrčela 2007, 182). Morrison in Von Glinow (v Linehan 2001, 42) podata izraz »steklena stena«, »ki pomeni preprečevanje premikanja na druge, enako zahtevne položaje«.

Slika 3.1: Stekleni strop



Vir: Kanjuo Mrčela (2000).

Kanjuo Mrčela (2007, 182) pojav, ko moški lažje pridejo do vodilnega položaja tudi v izrazito feminističnih okoljih, poimenuje z metaforo »steklenih dvigal«. Takšni poklici so na primer ravnatelj v šoli ali pa urednik med novinarkami. Halliwell (v Kanjuo Mrčela 2007, 182) poda zanimivo misel, ko trdi, da bi ženske morale steklene stropove v resnici spremeniti v t.i. »steklena ogledala«. Na ta način bi ženske lažje prodrle skozi ovire na poti do vodstvenega položaja, saj bi jih uporabljale kot »lastno refleksijo, kaj naj se od oseb na najvišjih položajih pričakuje in tako aktivno prispevati k spreminjanju implicitno uporabljenih organizacijskih pravil« (Halliwell v Kanjuo Mrčela 2007).

Omeniti pa je potrebno še metaforo »steklene pečine«. Nanaša se na situacijo, ko ženske prevzamejo vodenje podjetja, ki je v težavah. V analizi sprememb so v zadnjem času vodstveni položaj zasedle ženske v marsikaterem podjetju, ki je zašlo v finančne težave. Vodenje podjetja Adria Caravan je v času stečaja prevzela Sonja Gole, Cvetana Rijavec je prevzela vodenje Fructala in Ljubljanskih mlekarn, ko so bile v težavah, Tatjana Fink je prevzela Trimo, SKB banko Cvetka Selšek, Mateja Pergar Palomo itd. (Kanjo Mrčela 2007).

### 3.2 Družinsko življenje

Ena izmed zelo pogostih ovir pri napredovanju žensk na vodstvene položaje je tudi njihovo družinsko življenje. Še vedno je namreč prisotnem stereotip, da je ženski prioriteta družina ter skrb zanjo. »Ženske imajo zaradi svoje bio-reproduktivne funkcije manjše možnosti za

napredovanje, zaradi predvidenih stroškov«, kot so nega otroka in porodniški dopust pa so tudi manj konkurenčne (Kanjuo Mrčela 1992, 83).

Mnoge delodajalce skrbi, ali bodo ženske lahko enako kakovostno opravljale delo kot moški, če so dvojno obremenjene – tako v službi kot doma. Pojavlja se celo pojem trojne obremenjenosti, saj naj bi ženske velikokrat poleg poklicnega življenja in družine, skrbele še za starejše člane družine (Černigoj Sadar in Verša 2002, 398–427). Prepričanje, da »uspešna zaposlena ženska ne more biti dobra mati in/ali žena« je pri ljudeh še vedno zelo močno prisotno, saj naj bi zaradi njene kariere trpela družina (Sedmak in Medarič 2007, 94).

»Obveznosti neplačanega dela omejujejo žensko ponudbo delovne sile, zmanjšujejo njene življenjske zasluge in možnost poklicnega napredovanja v primerjavi z moškimi« (Černigoj Sadar in Verša 2002). Napredovanja in uspešne kariere žensk tudi noben ne pričakuje, kajti »obstoječi obrazci poklicnega napredovanja ustrezajo bolj moškim kot ženskam, saj ne upoštevajo različnih pogojev za zaposlitev žensk in moških ter privatnega življenja« (Kanjuo Mrčela 1996, 74).

Potem pa je tukaj še stereotip ustvarjanja kariere, saj naj bi bile ženske »zasnovane tako, da se prilagajajo moški« poklicni karieri, medtem, ko žene skrbijo za otroke in dom (Hochschild v Linehan 2001).

### **3.3 Pomanjkanje mentorjev**

Na svoji poklicni poti je imeti osebo, ki »zagotavlja informacije, izpopolnjuje, daje nasvete, usmeritve« in nenazadnje tudi motivira, neprecenljivo (Linehan 2001, 95). Vendar pa Linehanova (2001) pojasnjuje, da imajo ženske na voljo manj mentorjev kot moški, poleg tega pa tudi manj možnosti, da bodo z njim razvile pristen odnos. Možnosti, zakaj je temu tako, je kar nekaj. Velikokrat se zgodi, da se mentorji raje odločijo za moške, saj se »počutijo bolj sproščene pri razvijanju poklicnega in osebnega odnosa z osebo istega spola«, poleg tega pa so ženske velikokrat zadržane pri iskanju mentorja prav zaradi strahu, da bi njunemu odnosu »pripisovali seksualne vzgibe« (Ragins v Linehan 2001, 70).



Crampton in Mishra (1999) sta podala 4 ključne vloge mentorja:

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

Seveda si ženska lahko najde tudi mentorico, kar pa se lahko izkaže za težavno, saj na vodilnih položajih še nimamo veliko žensk z izkušnjami. Z večanjem deleža žensk na vodilnih položajih pa se bo tudi ta stvar uredila. Pri iskanju mentorstva pa ne igra pomembne vloge le spol, temveč tudi osebnost (Linehan 2001). Vendar pa je zaenkrat le malo ljudi, »ki se lahko identificirajo z žensko, kar pomeni, da bo večina moških in žensk na nižjih položajih imela mentorje moškega spola (Vinnicomb in Colwill v Linehan 2001, 27).

### **3.4 Pomanjkanje mrež poznanstev**

Naslednja ovira, s katero se srečujejo ženske pri svoji poklicni poti, je pomanjkanje formalnih in neformalnih mrež poznanstev. V primerjavi z moškimi so ženske »še vedno manj vključene v pomembne organizacijske mreže« (Burke in McKeen v Linehan 2001, 138). Ob pomanjkanju mentorstev, bi ženskam večja vključenost v mreže poznanstev prinesla lažji vzpon na vodilna mesta, saj večja mreža poznanstev pomeni lažje sklepanje poslov ter vodenje podjetja s praktičnimi nasveti in izmenjavo mnenj. Kanjuo Mrčelova poudarja, da v večini primerov ne gre za »zavestno izključevanje žensk, ampak le za dejstvo, da se ljudje s podobnimi življenjskimi vzorci med seboj združujejo« (Kanjuo Mrčela 1996, 75).

Druženje v neformalnih mrežah pogosto poteka izven delovnega časa, v barih, klubih ali športnem udeleževanju. Vključevanje žensk v te mreže pa še »dodatno onemogočajo njihove družinske in domače obveznosti, zaradi katerih imajo v splošnem mnogo manj časa za poslovno druženje kot moški kolegi« (Linehan 2001, 258).

Eden izmed načinov, kako bi se več žensk začelo potegovati za višja managerska mesta je gotovo tudi večje vključevanje žensk v mreže poznanstev, saj bi se s tem »krepila njihova moč in vplivnost« (Linehan 2001, 258). Številne raziskave (v Fagan) so pokazala, da se pogosto dogaja, da za imenovanje na visoke položaje tako niso pomembne le izobrazba, kompetence in izkušnje ter usposobljenost, temveč tudi »vpetost v neformalne mreže, družinske in prijateljske povezave, predhodna politična kariera ter podobno izobrazbeno in delovno ozadje« (Fagan in drugi 2012).

## II. EMPIRIČNI DEL

### 4 EMPIRIČNA ANALIZA VPRAŠALNIKA ŽENSKE NA VRHU

#### 4.1 Namen raziskave, metodologija in hipoteze

Namen raziskave Ženske na vrhu je raziskati položaj žensk na vodilnih položajih v Sloveniji. V raziskavi sem preverjala, s kakšnimi težavami so se ženske soočale na poti do vodilnega položaja, čemu so se morale odreči in katere so tiste kompetence, ki jih ženska na vodilnem položaju potrebuje. V raziskovalni namen sem vprašalnike razdelila ženskam, ki zasedajo vodilni položaj v Sloveniji v javnem ter zasebnem sektorju. Anketni vprašalnik je bil anonimen.

Anketni vprašalnik (glej prilogo), ki sem ga ustvarila na spletnem portalu Ika, je vseboval 14 vprašanj, od tega jih je bilo devet zaprtega tipa, štiri vprašanja so bila vprašanja z mersko lestvico ter eno odprto vprašanje. Anketni vprašalnik je najpogostejša oblika raziskave, saj lahko z njim v kratkem času zberemo veliko število rezultatov. Pokorny (v Lapanja 2009, 15) je zapisal, da »anketa v znanstvenem raziskovanju ni samo postavljanje vprašanj in iskanje odgovorov nanje, ampak je postavljanje točno določenih vprašanj določeni skupini in številu ljudi na točno določen način.« Način zbiranja podatkov je potekal po metodi snežne kepe, po elektronski pošti. Metoda sodi med neslučajnostne vzorce – sprva si izberemo začetne anketirance, ki nas nato povežejo z ostalimi primernimi kandidati za anketo. Metoda snežne kepe se imenuje tako, ker se vprašalnik posreduje naprej do kandidatov, tako se vzorec veča, kot se veča snežna kepa (Malhorta v Dimc in Dobovšek 2013).

Kogovšek (2001) je zapisala, da so za kakovosten anketni vprašalnik potrebna dobra vprašanja. Ta pa dosežemo tako, da si pred začetkom raziskovanja postavimo jasne cilje ter hipoteze.

Za analizo podatkov v moji raziskavi sem zastavila naslednje hipoteze:

- Ženske se na poklicni poti velikokrat soočajo z ovirami pri napredovanju.
- Žensko delo je manj cenjeno kot moško, prav tako je za enako opravljeno delo nižje tudi plačilo.

- Z uvedbo kvot se večina žensk strinja, saj bo na ta način hitreje naraščalo število žensk na vodilnih položajih.

## 4.2 Analiza pridobljenih rezultatov

Statistična analiza je potekala s pomočjo programa Excel. Podatke sem sprva analizirala s pomočjo opisnih statistik, kjer sem uporabila frekvenčne porazdelitve. Pri nekaterih odgovorih pa sem uporabila tudi »pogojno funkcijo IF«. Funkcija se uporablja tako, da najprej določimo pogoj, nato pa določimo kakšna je vrednost v primeru če je pogoj izpolnjen, in vrednost če pogoj ni izpolnjen. Rezultat je logično vrednost (Jerič 2012).

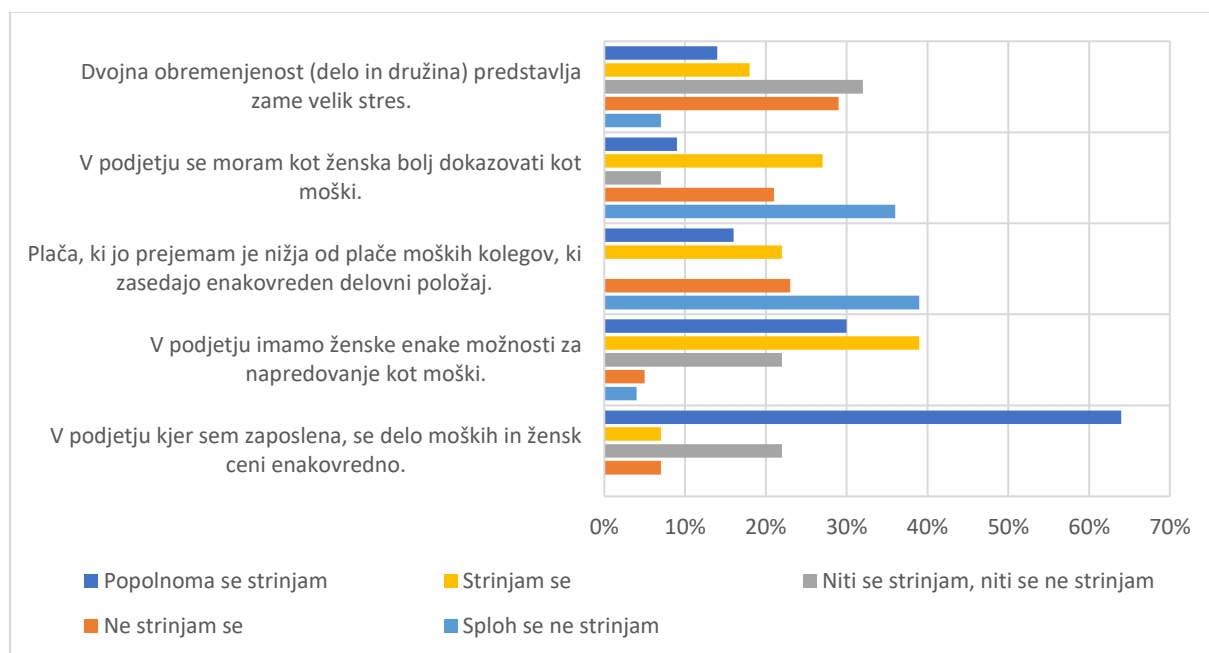
V anketi je sodelovalo 56 žensk, ki zasedajo vodilne položaje v Sloveniji. Zbiranje podatkov je potekalo med 19. 8. 2016 in 3. 9. 2016, preko elektronske pošte. V anketi je sodelovalo 57 % žensk, ki so zaposlene v zasebnem podjetju ter 43 % žensk, ki so delovno aktivne v javnem podjetju oziroma ustanovi. Anketiranke sem razdelila v tri starostne skupine: do 35 let, 36–50 let, 51 let in več. Največ žensk je bilo v srednji skupini, 36–50 let – 57 % anketiranih. Med anketiranimi ima 8 žensk doktorat, magisterij ima prav tako 8 žensk, največ 36 žensk ima končano fakulteto, 4 ženske pa imajo končano višjo šolo (tabela 2).

Tabela 4.1: Anketiranke po izobrazbi

	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>
<b>Doktorat</b>	8	14 %
<b>Magisterij</b>	8	14 %
<b>Fakulteta</b>	36	64 %
<b>Višja šola</b>	4	7 %

#### Q4 – Prosim, izberite primerno stopnjo strinjanja.

Graf 4.1: Strinjanje s trditvami o napredovanju in karieri v podjetju, kjer so zaposlene



Pri četrtem vprašanju sem anketiranke spraševala po stopnji strinjanja z danimi trditvami. S trditvijo »V podjetju, kjer sem zaposlena, se delo moških in žensk ceni enakovredno« se največ – 64 % žensk popolnoma strinja, 22 % žensk pa je izbralo odgovor »Niti se strinjam, niti se ne strinjam.«

Anketiranke, ki se niti strinjajo, niti se ne strinjajo s trditvijo, da dvojna obremenjenost, ki jo predstavlja delo in družina, predstavlja velik stres, predstavljajo 32 % odgovorov, 29 % anketirank se ne strinja, strinja pa se jih 18 %.

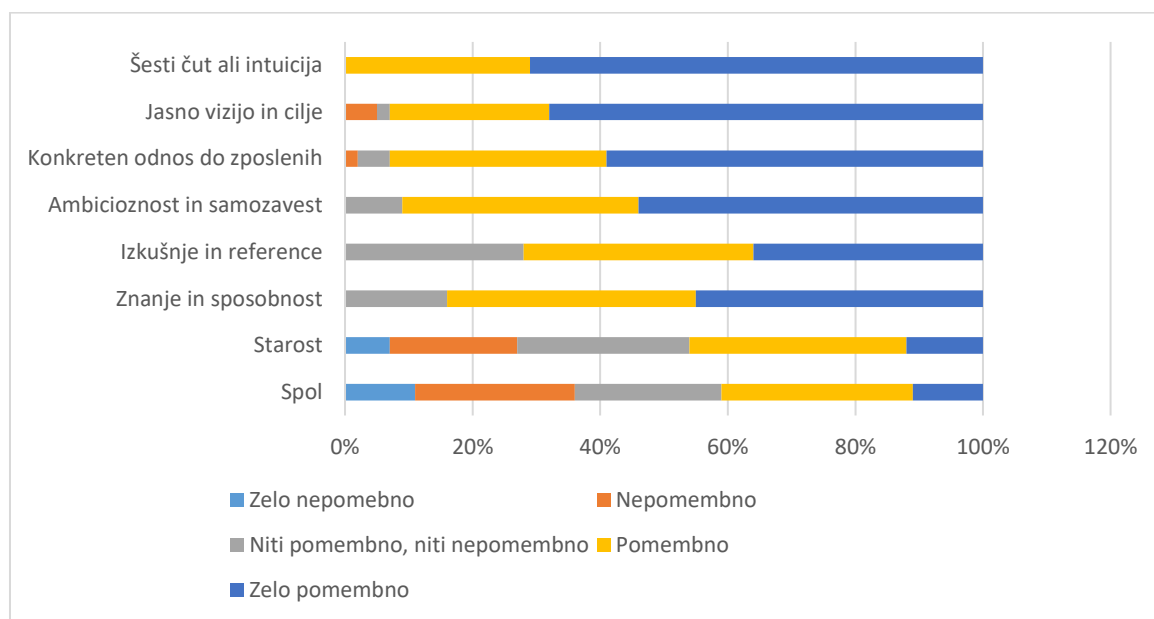
30 % anketirank se popolnoma strinja, da imajo v podjetju, kjer so zaposlene enake možnosti za napredovanje kot moški. Največ (39 %) jih je odgovorilo, da se s to trditvijo strinjajo, le 4 % pa se s trditvijo sploh ne strinja.

Največ anketirank (39 %) se s trditvijo, da imajo nižjo plačo kot moški kolegi sploh ne strinja, medtem ko se jih 16 % popolnoma strinja, da za enak položaj, kot ga imajo moški, prejemajo nižjo plačo.

Da se morajo v podjetju bolj dokazovati kot moški, se strinja 27 % žensk, 21 % se s tem ne strinja, 36 % žensk pa se s trditvijo sploh ne strinja.

### Q5 – Prosim, ocenite kompetence, ki so po vašem mnenju pomembne z dobrega vodjo.

Graf 4.2: Kompetence pomembne za dobrega vodjo



Pri vprašanju Q5 sem anketiranke prosila, da (z lestvico: zelo pomembno, pomembno, niti pomembno, niti nepomembno, nepomembno ter zelo nepomembno) ocenijo, kako pomembne so dane kompetence za dobrega vodjo. Izbirale so lahko med naslednjimi trditvami: šesti čut ali intuicija, jasna vizija in cilji, konkreten odnos do zaposlenih, ambicioznost in samozavest, izkušnje in reference, znanje in sposobnost, starost ter spol.

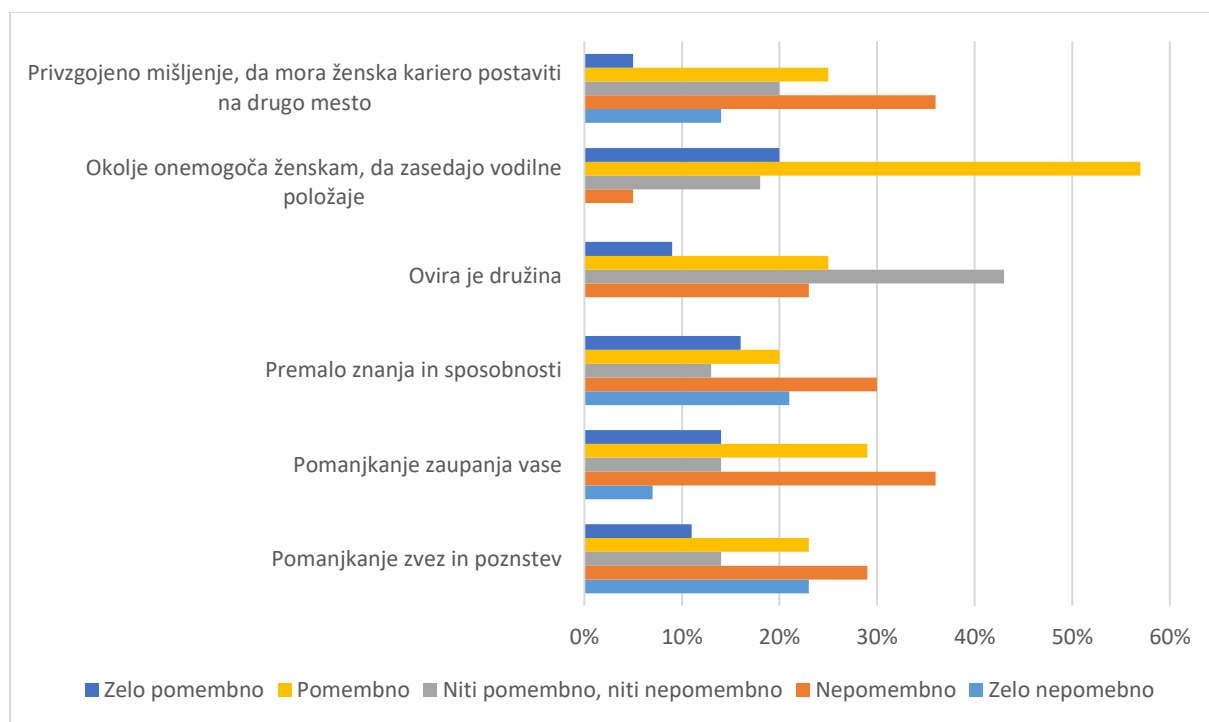
Kot zelo pomembne in pomembne kompetence so anketiranke izbrale:

- šesti čut ali intuicijo,
- jasno vizijo in cilje,
- konkreten odnos do zaposlenih,
- ambicioznost in samozavest,
- znanje in sposobnost ter
- izkušnje in reference.

Kompetenci spol in starost pa so anketiranke ocenile kot nepomembne.

## Q6 – Kaj je po vašem mnenju razlog za majhno število žensk na vodstvenih položajih?

Graf 4.3: Razlogi za majhno število žensk na vodstvenih položajih



Pri vprašanju Q6 sem anketiranke spraševala, kaj menijo, da je vzrok za majhno število žensk na vodilnih položajih. Tudi pri tem vprašanju so anketiranke odgovore ocenile na podlagi lestvice od zelo pomembne do zelo nepomembne.

Pri odgovoru pomanjkanje zvez in poznanstev so bile anketiranke zelo neenotne, saj jih je 23 % menilo, da so le-te zelo nepomembne pri majhnemu deležu žensk na vodilnih položajih, 29 % jih je menilo, da so nepomembne, 14 % menijo, da niso niti pomembne, niti nepomembne, ponovno 23 % pa jih meni, da so pomembne. Najmanj, 11 % anketirank pa je dejalo, da so zveze in poznanstva zelo pomembna pri majhnem deležu žensk na vodilnih položajih. Da je prav pomanjkanje neformalnih zvez in poznanstev eden izmed ključnih razlogov za manjše število žensk na vodilnih položajih, navaja tudi Kanjuo Mrčela (1996).

Da je pomanjkanje zaupanja vase zelo pomemben razlog za majhno število žensk na vodilnih položajih meni 14 % anketirank, 29 % jih meni, da je ta razlog pomemben, 14 % anketiranih ni niti pomembno, niti nepomembno, 36 % pa jih meni, da je pomanjkanje zaupanja vase nepomemben razlog. Najmanj, 7 %, jih meni, da je zelo nepomemben.

Da je razlog za premajhno število žensk na vodilnih položajih premalo znanj in sposobnosti zelo nepomemben oziroma nepomemben, meni večina anketirank – 52 %, 13 % jih meni, da niti ni pomemben, niti nepomemben. 36 % anketirank se zdi ta razlog pomemben oziroma zelo pomemben.

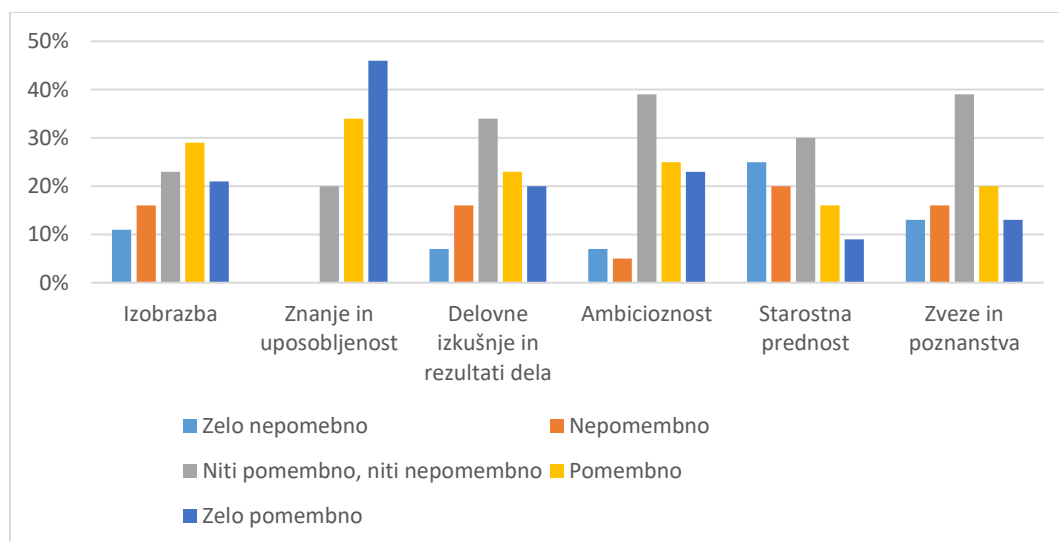
Večina anketirank meni, da ni niti pomembno, niti nepomembno, da je razlog za majhno število žensk na vodilnih položajih družina, ki jih pri tem ovira – 43 %. 25 % jih meni, da je to pomemben, medtem ko jih 23 % meni, da je ta razlog nepomemben.

Skupno kar 77 % anketirank meni, da je razlog za majhno število žensk na vodilnih položajih okolje, ki ženskam onemogoča, da zasedejo vodilne položaje, zelo pomemben oziroma pomemben. 18 % meni, da ni niti pomemben, niti nepomemben, 5 % je takih, ki se jim to ne zdi pomembno, nobeni od anketirank pa se razlog ne zdi zelo nepomemben.

Največ anketirank meni, da je razlog privzgojeno mišljenje, da mora ženska kariero postaviti na drugo mesto, nepomemben (36 % anketirank), 25 % anketirank pa meni, da je le-ta razlog pomemben.

**Q7 – Prosim, označite dejavnike, ki so po vašem mnenju vplivali na vaše poklicno napredovanje.**

Graf 4.4: Dejavniki, ki so vplivali na karierno napredovanje pri anketirankah





Vprašanje Q7 se nanaša na dejavnike, ki so vplivali na poklicno napredovanje anketirank. Anketiranke so trditve ocenjevale z 5-merno lestvico: zelo pomembno, pomembno, niti pomembno, niti nepomembno, nepomembno ter zelo nepomembno. Izbirale so lahko med naslednjimi trditvami: izobrazba, znanje in usposobljenost, delovne izkušnje in rezultati dela, ambicioznost, starostna prednost ter zveze in poznanstva.

Kot pomembne dejavnike so anketiranke izbrale:

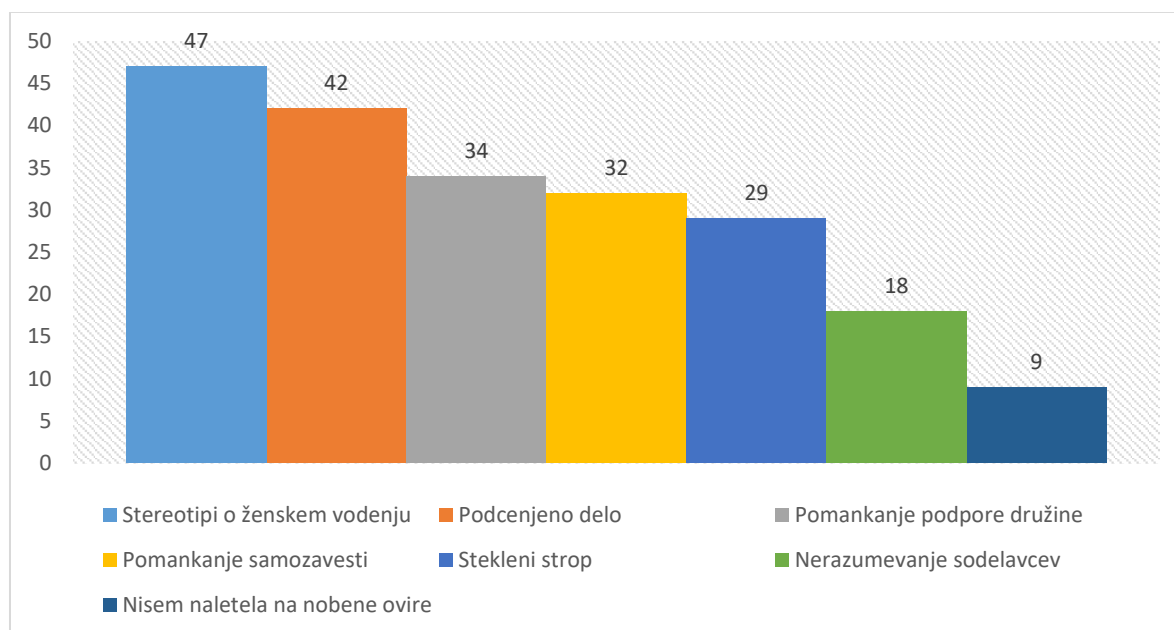
- znanje in usposobljenost,
- izobrazbo,
- delovne izkušnje in rezultate dela
- ambicioznost.

Zveze in poznanstva so vplivale, vendar spet niso tako zelo pomembne pri napredovanju, medtem ko menijo, da starostna prednost ni pomembna pri napredovanju.

Pri vprašanju Q7 sem uporabila »pogojno funkcijo IF«, s katero sem prišla do zaključkov, da ženske v javnem sektorju menijo, da so napredovale bolj zaradi izobrazbe, starostne prednosti ter zvez in poznanstev, medtem ko so ženske v zasebnih sektorjih večkrat izbrale odgovore ambicioznost, delovne izkušnje in rezultati dela ter znanje in usposobljenost.

## Q8 – Na katere ovire ste naleteli, ko ste gradili svojo poklicno kariero?

Graf 4.5: Ovire pri napredovanju anketirank



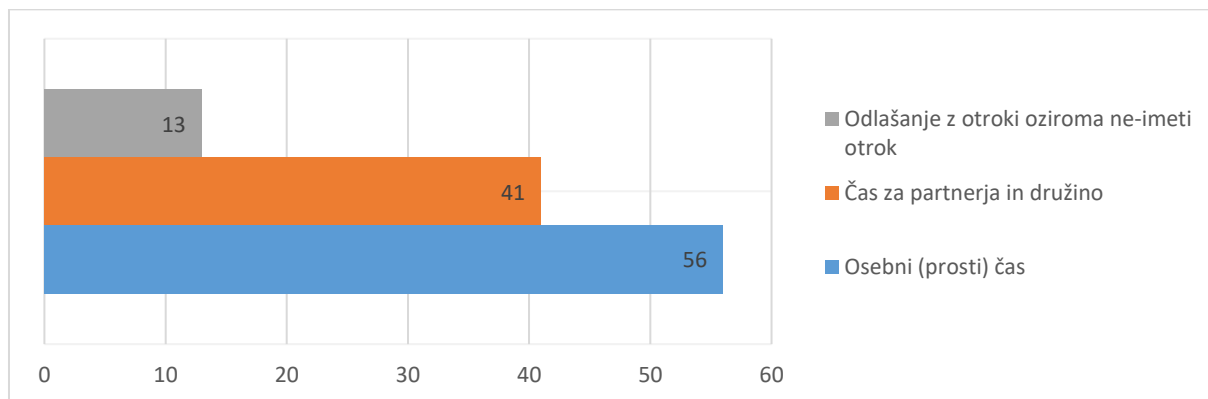
Vprašanje Q8 se nanaša na ovire, s katerimi so se anketiranke srečale na svoji poklicni poti. Pri tem vprašanju je bilo možno izbrati več odgovorov; večina od anketirank je označila vsaj 2 odgovora.

Največ se jih je soočilo s stereotipi o ženskem vodenju – 47 anketirank, 42 anketirank pa je občutilo podcenjeno delo. Pomanjkanjem podpore družine je doživelo 34 anketirank, dve manj pa sta se srečali s pomanjkanjem samozavesti. 29 anketirank je naletelo na t.i. nevidno oviro pri napredovanju – stekleni strop, medtem, ko je 18 anketirank doživelo tudi nerazumevanje sodelavcev pri napredovanju. Od 56 anketirank le 9 ni naletelo na nobeno oviro.

Iz odgovorov na vprašanje Q8 lahko presenečeno ugotovimo, da je le 9 anketiranih ni občutilo nobene ovire v njihovem napredovanju – in vseh 9 prihaja iz zasebnega majhnega podjetja. Vse ostale so naletela vsaj na eno oviro, večina jih je naletela vsaj na 3 ovire. S podcenjenim delom ter pomanjkanjem samozavesti so se bolj soočale ženske iz javnega sektorja, medtem ko so pomanjkanje podpore družine večkrat doživele ženske iz zasebnega sektorja.

### Q9 – Ali ste morali žrtvovati katero od naslednjih trditev, da ste dosegli ta položaj?

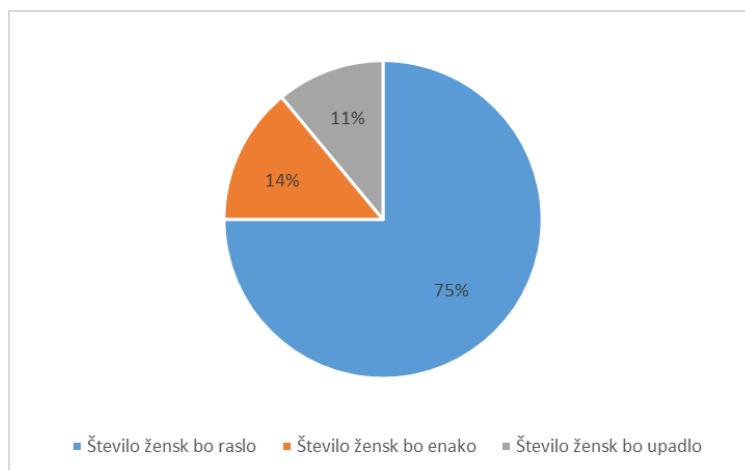
Graf 4.6: Stvari, katerim so se morale odpovedati anketiranke za doseg vodilnega položaja



Pri vprašanju Q9 me je zanimalo, če so anketiranke morale žrtvovati katero izmed naslednjih stvari v trditvah, da so dosegle vodilni položaj. Tudi tukaj so imele možnost izbirati med več odgovori. Od 56 anketiranih niti ena ni odgovorila, da se ni odpovedala nobeni stvari za doseg vodilnega položaja, medtem ko so osebni (prosti) čas žrtvovale prav vse anketiranke. 41 jih je poleg prostega časa, žrtvovalo tudi čas za partnerja in družino. Zaradi vodilnega položaja so z otroki odlašale, oziroma jih zaradi položaja niso imele, je odgovorilo 13 anketirank, ki so zaposlene v zasebnem sektorju.

### Q10 – Kaj se bo po vašem mnenju dogajalo s številom žensk v managementu v prihodnosti v Sloveniji?

Graf 4.7: Delež žensk v managementu v prihodnosti



Na vprašanje Q10, kaj se bo dogajalo z deležem žensk na vodilnih položajih v Sloveniji, so anketiranke v večini (75 %) odgovorile, da bo njihovo število naraslo. 14 % jih meni, da bo število ostalo enako, 11 % pa, da se bo število žensk na vodilnih položajih zmanjšalo.

#### Q11 – Ali se strinjate z uveljavitvijo ukrepa o ženskih kvotah in zakaj?

V teoretičnem delu sem že omenila, da so nekatere države uvedle kvote za povišanje žensk na vodilnih položajih. Kakšno mnenje imajo o sprejetju le-teh v Sloveniji anketiranke?

Vprašanje »Ali se strinjate z uveljavitvijo ukrepa o ženskih kvotah in zakaj« je bilo odprto vprašanje, na katerega sem dobila zelo deljene odgovore. Skupaj sem prejela odgovore 47 anketirank, od tega jih je 12 obrazložilo tudi, zakaj so za oziroma proti uvedbam kvot (tabela 3). Z njihovo uvedbo se strinja 55 % anketirank, ki so podale odgovor na to vprašanje. Med njimi skoraj ni razlike ali prihajajo iz zasebnega ali javnega sektorja – 49 % zasebni ter 51 % javni.

Tabela 4.2: Mnenje o uveljavitvi spolnih kvot v Sloveniji

Q11	Ali se strinjate z uveljavitvijo ukrepa o ženskih kvotah in zakaj?
1	Ne, mislim, da se to mora zgoditi samo od sebe, ne pa pod "prisilo". Ženske smo že na vodilnih položajih in dosegamo dobre in uspešne rezultate - nisem prepričana, da bi ta ukrep rešil izziv, ki ga imamo.
2	Ja, se strinjam, ker je na trgu ogromno sposobnih, motiviranih žensk, ki bi lahko kljub družini, lahko marsikje bile bolj sposobne in uspešne kot moški.

3	Ne. Ne verjamem, da se cilje uresničuje na način določil - kvot. Potrebno je urediti podporno okolje, ki omogoča, da ženske, ki imajo potencial in možnost napredovanja to storijo. Govorim o kvalitetnem popoldanskem varstvu, predvsem pa odprava stereotipov, prikaz kaj je dodana vrednost žensk v managementu....itd... Ne verjamem v kvote. Sem zelo proti kvotam, ker verjamem, da vsaka industrija in vsak team je drugačen in bodo kvote omejile podjetja, pri izbiri ključnih kadrov v vodstvenih ekipah.
4	Škoditi ne more, posebej ne v politiki, ni pa to dolgoročno ustrezen ukrep - treba je ozaveščati družbo v celoti, vzgajati mlade v duhu ambicij in enakovrednosti, ustvariti pogoje za razbremenitev žensk v družini (tudi družbene pogoje) in spreminjati vrednote. Predvsem se morajo tudi ženske povezovati v peer groups. in pa: danes tudi moški potrebujejo enakopravnost.
5	Odvisno kje, v načelu so kvote simptom te družbe
6	Menim, da je obstoječe stanje kompleksna zadeva, povezana z ožjim in širšim družbenim kontekstom, vrednotami, pričakovanji, prepričanji in jih samo z vzpostavljanjem kriterijev/normiranjem ne moremo spreminjati.
7	Da, strinjam se. Končano se bomo ženske lahko dokazale, da smo zelo dobre menedžerke.
8	Ne, smo dovolj dobre da uspemo brez kvot.
9	Se strinjam, vendar menim, da bi predvsem morali gojiti kulturo etičnosti, dialoga in pravih življenjskih vrednot. menim, da bi z večjim številom čustveno zrelih žensk, lahko pripomogli k navedenemu.
10	Kvote niso rešitev, dozoreti kot družba, da spol sploh ne bo dejavnik.
11	Da - prisila podjetij, ki temu delu ne dajo pozornosti.
12	Formalnost, potrebna v procesu izboljšanja strukture.

### 4.3 Ključne ugotovitve raziskave

Z raziskavo Ženske na vrhu sem želela preveriti, s kakšnimi težavami se soočajo ženske na vodilnih položajih, katere so tiste kompetence, ki jih ženska kot bodoča vodja najbolj potrebuje in kakšna je prihodnost žensk na mestih odločanja. Ker sem za raziskavo pridobila le 56 anketirank, rezultatov vsekakor ne morem posplošiti na celotno populacijo, vendar pa sem kljub temu prišla do nekaj zanimivih ugotovitev.

Pred začetkom raziskave sem si postavila tri glavne hipoteze.

#### 1. Ženske se na poklicni poti velikokrat soočajo z ovirami pri napredovanju.

Prvo hipotezo lahko na podlagi pridobljenih rezultatov potrdim, saj le 16 % anketirank na svoji poklicni poti ni naletelo na nobeno oviro. Ovire, ki se je največkrat pojavljala pri anketirankah so bili različni stereotipi o ženskem vodenju, pomanjkanje podpore družine ter podcenjeno delo.

Anketiranke so pri vprašanju o ovirah, s katerimi se srečujejo imele možnost vpisati dodatne odgovore tudi same – dobila sem dva odgovora:

- razhajanje v vizijah z nadrejenimi
- občutek krivde ob vsaki od vlog - mati, žena, vodja, strokovnjak; zaradi preobremenjenosti in posledično pomanjkanja časa.

Za mnoge oviro predstavlja tudi žrtvovanje prostega časa, ter časa za svoje bližnje. Pri vprašanju, kjer sem anketiranke spraševala, če so se morale zato, da so dosegle vodilni položaj, čemu odreči, sem ugotovila, da se je vseh 56 anketirank odreklo svojemu prostemu času, velika večina pa je žrtvovala tudi čas za partnerja in družino. Na kakšen način so se morale odpovedati prostemu času z družino lepo dopolnjujejo njihovi komentarji. Večina anketirank je z zasedbo vodilnega mesta, »dobila tudi večjo količino dela, ki ga moram opraviti, zato (sem) ostaja(la) dlje v službi«, z zasedbo vodilnega položaja so prišla tudi »službena potovanja, ki so včasih trajala tudi po teden dni skupaj.« Eden izmed odgovorov se je glasil tudi takole: »Z zasedbo delovnega mesta sem se skoraj dobesedno preselila v službo, saj se od mene pričakuje, da sem prisotna na vseh družabnih srečanjih, ki se odvijajo v naših prostorih – VSAKODNEVNO!«

Da delo na vodilnem položaju predstavlja stres tako ali drugače, je pričakovano. Zato smo lahko še toliko bolj ponosne, ko poleg vodenja oddelka/enote/podjetja, poskrbimo, da stvari potekajo po utečenem postopku tudi doma. Odgovori na vprašanje, v kolikšni meri predstavlja dvojna obremenjenost – torej delo ter skrb za dom in družino, za anketiranko stres, so me nekoliko presenetili. Kar 36 % anketirank mi je odgovorilo, da jim dvojna obremenjenost ne predstavlja (prevelikega) stresa.

2. Žensko delo je manj cenjeno kot moško, prav tako je za enako opravljeno delo nižja tudi plača.

Po analizi rezultatov moram drugo hipotezo zavrniti. Večina anketirank, kar 71 %, se jih strinja, da se v podjetju kjer dela, žensko in moško delo ceni enakovredno. Prav tako v večini (69 %) menijo, da imajo enake možnosti za napredovanje kot moški. Kljub vsemu pa lahko vidimo, da se le malo manj kot polovica (43 %) anketirank v podjetju ne potrebuje bolj dokazovati kot moški.

Na vprašanje, ki se nanaša na višino plače, se 38 % anketirank strinja s trditvijo, da prejemajo nižje plače za enako delo kot moški. Pri analizi sem prišla do ugotovitve, da imajo ženske v zasebnem sektorju enake možnosti za napredovanje kot moški, delo se ceni enakovredno, ter ocenjujejo, da nimajo nižje plače za enako opravljeno delo, kot njihovi moški kolegi. Vendar pa so tudi bistveno bolj pod stresom, kot njihove kolegice iz javnega sektorja.

3. Z uvedbo spolnih kvot se večina žensk strinja, saj bo na ta način hitreje naraščalo število žensk na vodilnih položajih.

Ko je govora o spolnih kvotah, so mnenja o sprejetju le-teh zelo deljena. Tudi pri analizi rezultatov v moji raziskavi si ženske niso enotne. 55 % anketirank se z uvedbo kvot strinja, saj menijo, da bodo le te pripomogle k višjemu deležu žensk na vodilnih položajih. Menijo, da bodo kvote pomagale predvsem v politiki ter v nekaterih podjetjih, ki so izključno »moška«. Tiste, ki se z uvedbo kvot strinjajo, menijo, da bo tako za ženske na voljo več delovnih mest in s tem več možnosti za dokazovanje, da smo celo boljše kot moški.

Nekatere se z uvedbo kvot strinjajo, vendar se zavedajo, da le-te niso dolgoročna rešitev. So le sredstvo za dosego cilja, da ljudje sprejmemo enakopravnost, si v družbi postavimo nove norme in vrednote ter v tem duhu vzgajamo tudi mlade.

Druga, malo manj kot polovica anketirank, pa je odločno proti, saj meni, da smo ženske »dovolj dobre, da uspemo brez kvot«, nekatere se bojijo, da bodo kvote nekatera podjetja celo omejile pri izbiri svojih kadrov.

Kljub različnemu mnenju o sprejetju kvot pa so si anketiranke enotne, ko govorimo o naraščanju žensk na mestih odločanja v prihodnosti. 75 % anketirank je mnenja, da bo število žensk v managementu v Sloveniji tako ali drugače še naprej naraščalo.

Na podlagi analiz zadnjih dveh skupin odgovorov lahko tretjo hipotezo, ki sem si jo zadala v diplomski nalogi, potrdim.



## 5 ZAKLJUČEK

Vse do sredine 20. stoletja so moški in ženske imeli točno določeno vlogo – moški so domov prinašali denar, medtem ko so njihove žene skrbele za otroke in dom. Vendar pa so ženske po 2. svetovni vojni želele postati vse bolj samostojne, pričele so se zaposlovati in pojavljati v javni sferi. Tako tudi ni več dolgo trajalo, da so si ženske zaželele funkcije odločanja. Položaji odločanja so namreč že od nekdanjega prostora družbene moči. Kljub temu, da je od takrat minilo že nekaj desetletji, so vodilni položaji v gospodarstvu še vedno bolj ali manj v domeni moških.

V zadnjih letih vse bolj v ospredje prihajajo razprave o enakopravni zastopanosti spolov na mestih odločanja. Da je enakopravnost na vodilnih mestih v gospodarstvu več kot dobrodošla, še posebej v času finančne krize, je prepoznala Norveška, ki je bila med prvimi državami, ki so uvedle zakonske spolne kvote v upravah ter podjetjih in je lahko zgled tudi ostalim državam. Da je potrebno delež žensk na vodilnih mestih povišati, se strinja Evropska komisija, ki je izdelala strategijo Evropa 2020<sup>4</sup>, v kateri je eden izmed ciljev tudi dvigniti zastopanost žensk na vodilnih položajih (Evropska komisija – Evropa 2020).

Pomembnosti enakopravne razdelitve spolov na vseh področjih se dobro zaveda tudi Slovenija. Kljub zelo dobro razviti družinski politiki (varstvo otrok, starševski dopusti ipd.), imamo v naši družbi še vedno v glavih tradicionalno delitev dela. Veliko ljudi se še vedno zgrozi, ko sliši, da je porodniški dopust vzel oče in ne mama, zato nas na tem področju še vedno čaka kar nekaj dela.

K sreči se tega zaveda tudi Evropska unija, saj ve, da bi se izmenjale dve ali celo tri generacije preden bi ženske brez ovir dosegle vodilne položaje. Tako se trudijo z različnimi ukrepi proces pospešiti. Eden izmed najbolj učinkovitih ukrepov v tem času so spolne kvote. V Sloveniji so mnenja o sprejetju spolnih kvot zelo raznolika. Kot smo lahko prebrali že v empiričnem delu moje diplomske naloge, se nekateri z njimi brezpogojno strinjajo, spet drugi jih »jemljejo z rezervno«.

---

<sup>4</sup> Evropa 2020 je strategija Evropske unije za zaposlovanje in gospodarsko rast.

Kljub vsem oviram, s katerimi se ženske srečujemo, pa lahko vidimo, da je mnogim že uspelo. Zavedati se moramo, da imamo ženske vodstvene kompetence, za katere mogoče niti ne vemo, že v sebi. Tudi skrb za dom in družino, za katero vsakodnevno skrbimo že nekaj stoletij, lahko na nek način gledamo kot na »podjetje«, saj moramo zanjo poskrbeti, da ne zaide v težave, da vse poteka po planu, usklajujemo dnevne in tedenske obveznosti itd., kar pa zahteva marsikatero tudi vodstveno kompetenco. Mnogi so še vedno mnenja, da ženske nismo primerne za vodenje, pri tem pa velja poudariti, da je prav raznolikost med moškim in ženskim vodenjem tista, ki organizaciji lahko poveča učinkovitost.

## 6 LITERATURA

1. Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušaj. 2003. *Manager, prvi med enakimi (Knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev)*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
2. Černigoj Sadar, Nevenka in Dorotea Verša. 2002. Zaposlovanje žensk. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, 398–433. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Dimc, Maja in Dobovšek, Bojan. 2015. *Percepcija kibernetске kriminalitete pri nekaterih uporabnikih interneta v Sloveniji in ZDA*. Dostopno prek: [http://www.fvv.um.si/rv/arhiv/2013-3/03\\_PerceptionOfCybercrime\\_2013\\_3.pdf](http://www.fvv.um.si/rv/arhiv/2013-3/03_PerceptionOfCybercrime_2013_3.pdf) (9. september 2016).
4. European Commission. 2014. *Tackling the gender pay gap in the European Union*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_pay\\_gap/140319\\_gpg\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_en.pdf) (20. avgust 2016).
5. --- 2016. *Report on equality between women and men 2015*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual\\_reports/2016\\_annual\\_report\\_2015\\_web\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/2016_annual_report_2015_web_en.pdf) (20. avgust 2016).
6. Evropska komisija. *Evropa 2020*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_sl.htm) (9. september 2016).
7. Fletcher, Joyce K. in Robin J. Ely. 2003. Introducing Gender: Overview. V *Reader in Gender, Work and Organization*, ur. Robin J. Ely, Erica Gabrielle Foldy, Maureen A. Scully, 10–15. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell Publishing Ltd.
8. Griffin, Gabriele. 2002. *Women's employment, women's studies, and equal opportunities 1945-2001: reports from nine European countries*. Brussels: University of Hull.
9. Huse, Morten. 2015. *Predavanja pri predmetu Spol, delo in organizacije*. Ljubljana: interno gradivo
10. Ivy, Diana K. in Phil Backlund. 2004. *Genderspeak: Personal effectiveness in gender communication*. New York: McGraw-Hill.
11. Jerič, Tanja. 2012. *MS Excel – Uporaba IKT pri poslovanju*. Dostopno prek: [http://www2.arnes.si/~sspjplav/Sola/Predmeti/Leto/UPORABA%20IKT%20PRI%20POSLOVANJU/VAJE/MS%20Excel\\_dijaki.pdf](http://www2.arnes.si/~sspjplav/Sola/Predmeti/Leto/UPORABA%20IKT%20PRI%20POSLOVANJU/VAJE/MS%20Excel_dijaki.pdf) (9. september 2016).
12. Jogan, Maca. 1998. *Ne delajmo pač žensk vsegavednih. Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes*. Ljubljana: Zgodovinski arhiv Ptuj.

13. --- 2000. Tranzicija in (ne)enakost med spoloma. *Družboslovne razprave*. Let. 16 (št. 34–35). Ljubljana: Univerza Ljubljana.
14. --- 2001. *Seksizem v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: znanstvena knjižnica FDV.
15. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1992. Ali so »družinske kraljice« lahko tudi »šefice«? V *Ko odgrneš sedem tančic*, ur. Marija Cigale, Marta Turk, Živa Trbižan Vidmar in Neva Železnik, 77–87. Ljubljana: Društvo Iniciativa.
16. --- 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
17. --- 2000. *Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih*. *Družboslovne razprave* 16 (34–35). Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr34-35mrcela.PDF> (10. avgust 2016).
18. --- 2001. Zaželeni so moški z ženskim načinom vodenja. *Revija Manager*, št. 4: 40–44.
19. --- 2003. Strategije za hitrejše napredovanje managerk. *Revija Manager*, št. 7: 40–44.
20. --- 2007. Spol in organizacijska moč: ženske in moški v menedžmentu. V *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela*, ur. Mateja Sedmak in Zoran Medarič, 179–210. Koper: Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko.
21. Kogovšek, Tina. 2001. *Ocenjevanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja značilnosti egocentričnih socialnih omrežij*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
22. Kovač, Jure, Janez Mayer, Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
23. Kozmik, Vera. 1998. *Še diskriminirane?* Zbornik: Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes. Ljubljana: Zgodovinski arhiv Ptuj in Urad za žensko politiko pri Vladi Republike Slovenije.
24. Lapanja, Nives. 2009. *Atributivna analiza povpraševanja: primer izbranih smučarskih centrov v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/lapanja221.pdf> (2. september 2016).
25. Linehan, Margaret. 2001. *Uspešne ženske*. Ljubljana: GV založba.
26. Lobodizinka, Barbara. 1995. *Family, women and employment in central – eastern Europe*. Greenwood Press: London.
27. Lovrenčič, Ivan. 2000. *Od samostanov do gmad*. Zbornik: Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes. Ljubljana: Zgodovinski arhiv Ptuj.
28. Marković, Andrej. 2006. *»Kaj« je Frederick Winslow Taylor*. Dostopno prek: [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/1\\_031-048.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/1_031-048.pdf) (9. september 2016).

29. Mavrič, Fani. 2006. Ženske v srednješolskem managementu. *Revija Management*, št. 1: 40–44. Dostopno prek: [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/1\\_079-091.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/1_079-091.pdf) (13. avgust 2016)
30. Merkač, Marjana. 2001. *Konstrukcija managerskih vlog*. Zbornik s posvetovanja: Managerke in poslovna odličnost. Portorož: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
31. Mrgole–Jukič, Tjaša. 2000. *Projekt dekleta in šola*. Zbornik: Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes. Ljubljana: Zgodovinski arhiv Ptuj in Urad za žensko politiko pri Vladi Republike Slovenije.
32. Roster B., Judy. 1997. Leadership and the Paradox of Gender. V *Mary Roth Walsh. Women, Men and Gender*, 294–297. New Haven in London: Yale University Press.
33. Sedmak, Mateja in Medarič, Zorana. 2007. Vpliv zaposlitve na družinske odločitve in družinsko življenje. V *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela*, ur. Mateja Sedmak in Zoran Medarič, 75–109. Koper: Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko.
34. *Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/> (20. avgust 2016).
35. Svetlik, Ivan, ur. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Šadl, Zdenka. 2006. *Plačano gospodinjstvo delo v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/druzboslovnerazprave/pdfs/dr53Sadl.pdf> (21. avgust 2016)
37. *Uradni list Evropske unije*. 2006. DIREKTIVA 2006/54/ES. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006L0054:SL:HTML> (2. september 2016)
38. *Ustava Republike Slovenije*. Uradni list RS, 31/1991. Dostopno prek: <http://www.us-rs.si/o-sodiscu/pravna-podlaga/ustava/> (20. avgust 2016).
39. Vila Antun, Kovač Jure. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
40. *Zakon o enakosti žensk in moških*. Uradni list RS, 59/02, 61/07 Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6689> (9. september 2016).

# PRILOGA

## Priloga A: Anketni vprašalnik

Spoštovane, ime mi je Tea Vizjak in sem redna študentka dodiplomskega programa Analitska sociologija na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Lepo vas prosim, za izpolnitev anketnega vprašalnika, ki bo uporabljen pri empirični raziskavi diplomskega dela z naslovom Ženske na vrhu, pod mentorstvom doc. dr. Tatjane Rakar. Anketa je anonimna. Prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

### Q1 - Ali ste zaposleni oziroma delate v:

- Zasebnem podjetju
- Javnem podjetju/ustanovi

### Q2 - Podjetje, kjer sem zaposlena je:

- Manjše (manj kot 50 zaposlenih)
- Srednje (do 250 zaposlenih)
- Veliko (več kot 250 zaposlenih)

### XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- do 30 let
- 31 - 35 let
- 36 - 40 let
- 41 - 45 let
- 46 - 50 let
- 51- 55 let
- 56 - 60 let
- 61 let ali več

### XIZ1a2 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Doktorat
- Magisterij
- Fakulteta
- Višja šola
- Splošna gimnazija
- Poklicna šola
- Osnovna šola

**XZST1surs4 - Kakšen je vaš zakonski stan?**

- Poročena  
 Samska  
 Vdova  
 Ločena  
 Izvenzakonska skupnost

**Q3 - Ali imate otroke?**

- Da  
 Ne

**Q4 - Prosim, označite primerno stopno strinjanja pri naslednjih trditvah:**

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnom a se strinjam
V podjetju kjer sem zaposlena, se delo moških in žensk ceni enakovredno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju imamo ženske enake možnosti za napredovanje kot moški.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plača, ki jo prejeman je nižja od plače moških kolegov, ki zasedajo enakovreden delovni položaj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju se moram kot ženska bolj dokazovati kot moški.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dvojna obremenjenost (delo in družina) predstavlja zame velik stres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q5 - Prosim ocenite kompetence, ki so po vašem mnenju pomembne za dobrega vodjo.**

	Zelo nepomemb no	Nepomem bno	Nit i pomembno , niti nepomemb no	Pomembn o	Zelo pomembno
Spol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Starost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znanje in sposobnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izkušnje in reference	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambicioznost in samozavest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkreten odnos do zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasno vizijo in cilje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šesti čut ali intuicija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6 - Kaj je po vašem mnenju razlog za manjše število žensk na vodstvenih položajih?**

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti pomembno, niti nepomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Pomankanje zvez in poznanstev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje zaupanja vase	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premalo znanja in sposobnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovira je družina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Okolje onemogoča ženskam, da zasedajo vodilne položaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Privzgojeno mišljenje, da mora ženska kariero postaviti na drugo mesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q7 - Prosim označite dejavnike, ki so po vašem mnenju vplivali na vaše poklicno napredovanje.**

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti pomembno, niti nepomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Izobrazba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znanje in usposobljenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovne izkušnje in rezultati dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambicioznost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Starostna prednost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zveze in poznanstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8 - Na katere ovire ste naleteli, ko ste gradili svojo poklicno kariero?**

Možnih je več odgovorov

- "Stekleni strop" (je izraz za nevidno, umetno oviro, ki nastane zaradi vedenjskih in organizacijskih predsodkov, in preprečuje ženskam, da bi prevzele vodila delovna mesta)
- Pomankanje podpore družine
- Nerazumevanje sodelavcev
- Stereotipi o ženskem vodenju
- Podcenjeno delo
- Pomankanje samozavesti
- Drugo:
- Nisem naletela na nobene ovire



**Q9 - Ali ste morali žrtvovati katero od naslednjih trditev, da ste dosegli ta položaj?**

Možnih je več odgovorov

- Osebni (prosti) čas
- Čas za partnerja in družino
- Odlašanje z otroki oziroma ne-imeti otrok
- Drugo:

**Q10 - Kaj se bo po vašem mnenju dogajalo s številom žensk v managementu v prihodnosti v Sloveniji?**

- Število žensk bo upadlo
- Število žensk bo enako
- Število žensk bo raslo

**Q11 - Ali se strinjate z uveljavitvijo ukrepa o ženskih kvotah in zakaj?**