

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Špela Debenak

**Mentor:** Izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**Zastopanost žensk na vodstvenih položajih v  
mednarodnem menedžmentu**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2007

## Kazalo:

Predgovor .....	4
I. Uvod .....	5
II. Kaj je menedžment? .....	7
1 Osnovni pojmi in funkcije menedžmenta .....	7
2 Zgodovina menedžmenta .....	9
3 Vloga in stili vodenja menedžerja .....	11
III. Ženske na trgu delovne sile .....	15
1 Tradicionalna delitev dela in tradicionalno določene spolne vloge .....	20
2 Družbena vloga žensk in njihov položaj v socialističnih državah .....	20
3 Ženske na trgu delovne sile v Sloveniji .....	22
4 Zakonodaja na področju enakih možnosti v Sloveniji in v svetu .....	28
IV. Ženske na vodstvenih položajih .....	33
1 Menedžerke v Sloveniji .....	35
V. Ženske v mednarodnem menedžmentu .....	38
1 Sposobnosti, potrebne za mednarodni menedžment .....	38
2 Vloga žensk v mednarodnem menedžmentu .....	40
3 Model mednarodnega premika menedžerk .....	40
4 Priprave menedžerk na mednarodno poklicno kariero .....	43
5 Zakoni/pari z dvojno poklicno kariero .....	48
6 Vrnitev menedžerk nazaj v domače podjetje .....	49
7 Mreže poznanstev in mentorstvo .....	51
7.1 Mreže poznanstev .....	51
7.2 Mentorstvo .....	52
8 Uspešnost menedžerk v tujini .....	55
9 Razlogi za majhno prisotnost žensk na vodstvenih položajih v mednarodnem menedžmentu .....	56
9.1 Usklajevanje družine in kariere .....	57
9.2 Korporacijske ovire .....	59
9.3 Stekleni strop in steklene meje .....	59
9.4 Diskriminacija .....	61
9.5 Metode izbora kandidatov .....	62
10 Pogled na prihodnost .....	65
VI. Empirični del .....	66
1. Raziskava o menedžerkah v podružnicah slovenskih podjetij v tujini .....	66
1.1. Vzorec in vprašalnik .....	66
1.2. Rezultati .....	67
2 Raziskava o delu v mednarodnem menedžmentu med slovenskimi menedžerkami .....	73
2.1. Rezultati raziskave .....	74
2.2. Spoznanja raziskave .....	80

VII.	Zaključek.....	81
VIII.	LITERATURA:.....	84
IX.	PRILOGA.....	92

## Predgovor

Zaradi višanja izobrazbene ravni, novih možnosti zaposlovanja ter sprememb v načinu življenja danes vse več žensk po svetu in v Evropi zaseda visoke družbene položaje. V zadnjih letih se bistveno spreminja tudi družbeni status žensk. Spreminjajo se tradicionalni vzorci družbenih vlog, ki so ženske največkrat postavljali v vlogo gospodinj in mater. Pravzaprav se je v zadnjih desetletjih vsaj v evropskem prostoru omenjeni vzorec celo bistveno obrnil; vse več žensk je zaposlenih in vse manj je družin, v katerih ženske igrajo zgolj materinsko ter gospodinjsko vlogo in je njihov družbeni prostor omejen le na prostor družine. Ekonomska neodvisnost, kot meni Joganova, je bila osnovni predpogoj za povečanje družbene moči žensk in je najlažje zagotovljena z zaposljivostjo žensk (Jogan, 2000).

To je bila tudi ena od najpomembnejših značilnosti svetovnega trga dela v drugi polovici dvajsetega stoletja, na katerem je opazno veliko naraščanje ženske delovne sile. Prav tako pa so ta čas močno zaznamovala razna delovanja, ki so se zavzemala za odpravljanje razlik med spoloma ter za omogočanje enakopravnega udejstvovanja žensk tako v javni kot tudi v zasebni sferi. K spremembam in premikom k enakopravnejšemu položaju žensk v javni sferi je odločilno pripomoglo izobraževanje žensk, ki je dolgo ostajalo zgolj privilegij moških.

Černigoj-Sadarjeva med dejavnike večjega zaposlovanja žensk prišteva tudi rast storitvenega sektorja ekonomije, povečanje pričakovane starosti, padanje rodnosti in naraščanje števila razvez (Černigoj-Sadar, 2000: 33).

V zadnjih letih je naraslo tudi število žensk na vodilnih položajih v mednarodnem menedžmentu. Po dostopnih podatkih za leto 1980 je v ZDA 3 % žensk delalo v mednarodnem menedžmentu (Adler, 1987), po podatkih Catalyst za leto 2000 pa se je odstotek žensk v mednarodnem menedžmentu zvišal na 13 % (Catalyst, 2000).

Kljub vsem omenjenim spremembam pa še zdaleč niso popolnoma izenačeni položaji moških in žensk, saj ostajajo družbene vloge največje ekonomske moči še vedno rezervirane in veliko bolj razumljene kot področje moškega delovanja.

Da bi odgovorila na vprašanje, kaj so vzroki takemu stanju sem se odločila posvetiti magistrsko delo raziskavi o zastopanosti žensk na menedžerskih položajih s posebnim poudarkom na mednarodnem menedžmentu. Do sedaj tovrstne raziskave v našem prostoru še ni bilo narejene.

# I. Uvod

Z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo kot tudi z razširitvijo gospodarskega delovanja na mednarodnem trgu so se razširile možnosti zaposlovanja v tujini, oziroma možnosti krajših ali daljših premestitev na delovna mesta izven matičnih delovnih organizacij.

V magistrski nalogi bom poskušala raziskati, koliko so se te priložnosti odprle tudi menedžerkam in koliko so jim v resnici res dostopne.

Osvetlila bom ovire in težave, s katerimi se srečujejo menedžerke na svoji poti poklicne kariere in ocenila možnosti povečanja števila žensk na področju mednarodnega menedžmenta v prihodnosti.

V prvem delu naloge, ki je teoretične narave, se bom najprej osredotočila na fenomen menedžmenta, ki se je v zadnjih desetletjih razširil v vseh delih sveta kot na najrazličnejših področjih dela. V tem delu bom predstavila glavne definicije menedžmenta in predstavila pomembne avtorje, ki so se ukvarjali z menedžmentom in pripomogli k njegovemu razvoju.

Ob opredelitvi osnovnih pojmov menedžmenta, pregledu teorij in definicij opazimo, da do nedavnega menedžerska teorija, ki se je začela razvijati s pojavom in rastjo menedžmenta kot dejavnosti v družbi, ni vključevala, niti posebej opredeljevala položaja žensk v tem sektorju dela. Vse do osemdesetih let vse teorije popolnoma izključujejo prisotnost žensk. Šele kasneje v sodobni literaturi o menedžmentu sta obravnavana oba spola enakovredno, kar pa seveda še ne pomeni enakovredne pozicije obeh spolov na trgu dela (Kanjuro Mrčela, 1996: 31).

V nadaljevanju magistrske naloge bom orisala položaj žensk na trgu delovne sile, ovire, s katerimi se soočajo na svoji poklicni poti, njihovo razpetost med poklicno in privatno sfero, ter se v nadaljevanju posvetila poklicu menedžerke v mednarodnem prostoru.

Pri predstavljanju položaja žensk na vodstvenih mestih bom posebno pozornost namenila specifičnim problemom, s katerimi se soočajo menedžerke pri razvijanju kariere.

Pri tem se bom še posebej osredotočila na področje mednarodnega menedžmenta, ki do sedaj v slovenskem prostoru še ni bilo raziskano. In sicer me bo zanimalo, kakšna je zastopanost žensk na tem področju in koliko žensk dela v organizacijah v tujini.

Preden sem začela s pisanjem naloge sem se trudila zbrati čim več literature, ki se nanaša na obravnavano problematiko. Ugotovila sem, da je v nasprotju z mojimi pričakovanji obstoječih

virov, ki se ukvarjajo s problemi, s katerimi se srečujejo ženske pri napredovanju na najvišji nivo menedžmenta na mednarodnem področju, malo.

Primarne in sekundarne vire sem preučila in poskušala interpretirati. Za predstavitev posameznih ugotovitev bom uporabila opisno metodo.

Zastopanost žensk v mednarodnem menedžmentu sem raziskala tudi z lastnim empiričnim delom, ki ga bom predstavila v drugem delu magistrske naloge. Prisotnost žensk na mednarodnih položajih sem raziskala med predstavništvu slovenskih podjetij v tujini prav tako pa med tujimi podjetji v Sloveniji. Zanimalo me je zlasti, koliko žensk se odloči za delo v tujini, hkrati pa sem poskušala raziskati ovire, ki jih spremljajo na tej poti in razloge, zakaj se ne odloči več žensk za delo v tujino.

Hipotezi, ki si ju zastavljam na začetku svojega magistrskega dela in ju bom v nadaljevanju preverila, sta naslednji:

1. Menedžment še vedno ostaja privilegij moških, kar se še toliko očitneje odraža v nizki zastopanosti žensk na vodstvenih položajih v mednarodnem menedžmentu. V podružnicah slovenskih podjetij v tujini kot v tujih predstavništvih v Sloveniji najvišje položaje redkeje zasedajo ženske kot moški.
2. Usklajevanje družinskega in privatnega življenja je še vedno ena največjih ovir za napredovanje žensk na najvišje položaje oziroma za delo v tujini. Skrb za otroke in družino ostaja domena žensk.

Zadnji del naloge je namenjen sklepnim razmišljanjem in predstavitvi zaključkov magistrskega dela.

## II. Kaj je menedžment?

### 1 Osnovni pojmi in funkcije menedžmenta

Menedžment je v najširšem pomenu besede opredeljen kot dejavnost vodenja, upravljanja ter izvajanja dejavnosti organizacije. To pa je tudi ena izmed osnovnih opredelitev pojma menedžment, ki ga lahko razumemo kot dejavnost, disciplino ali kot skupino ljudi, torej tistih, ki izvajajo oziroma nosijo menedžerske vloge (Kanjuo Mrčela, 1996: 12).

Kot pravi eden najbolj cenjenih in znanih teoretikov menedžmenta Peter Drucker (1992), se je menedžment v zgodovini pojavil zelo nenadoma, a nepričakovano je dosegel izredno velik razvoj. Drucker definira menedžment kot "novo družbeno funkcijo", ki je v manj kot sto petdesetih letih popolnoma spremenil družbeno in gospodarsko tkivo v vsem svetu (Kanjuo Mrčela, 1996: 14).

Tim Hindle (1994) pravi, da menedžment v ničemer ni enkraten. Je neke vrste akademska pošast, sestavljena iz delčkov drugih. Menedžment je podvržen modi. Od etosa časa je odvisno, katerim vidikom pripisujemo večji pomen, zato se tudi morje definicij menedžmenta spreminja skozi čas.

Izvor same besede menedžment sega nazaj v 16. stoletje, kjer se v italijanščini prvič pojavi beseda "menagere". Njen pomen se je pojavljal zlasti v povezavi s konji, in sicer je beseda pomenila rokovati se s stvarmi. Druga izpeljava je iz 18. stoletja in izvira iz francoske besede "menager", ki je pomenila skrbno, nežno in pazljivo skrb za gospodinjstvo (Collinson in Hearn v Kanjuo Mrčela, 2000). Nordstrom in Ridderstrale (2001) izvornost besede menedžment pojasnujeta iz povezave med obema jezikoma, in sicer iz italijanske besede "manegio/maneggiare" in francoske besede "manege", ki pomeni jahalnica, se pravi prostor, kjer konji tečejo v krogu in jih dreser spodbuja z dolgim bičem.

Menedžment je pridobival nove razsežnosti in funkcije. Rdeča nit, ki se pojavlja skozi vse definicije je večdimenzionalnost in kompleksnost omenjenega pojma.

Pri večini definicij je menedžment opredeljen kot dejavnost, ki je namenjena zastavljanju ciljev, strategiji razvoja, vodenju človeških virov ter realizaciji zastavljenih vizij ter idej. Pojem vodenja je pri tem definiran „kot odnos med osebami, v okviru katere ena oseba usmerja, koordinira in nadzoruje druge pri izvajanju skupne naloge“ (po Torringtonu v Kanjuo Mrčela, 1996: 12-13).

Prav tako Bernot opredeljuje menedžerja kot usmerjevalca (direction) in odločevalca (decision); menedžment pa kot vodstveni organ (leadership), ki usmerja in vodi svojo institucijo, proučiti mora njeno poslanstvo, postaviti cilje in organizirati njena sredstva, vire, imetje, bogastva, sposobnosti in izkušnje, da bi inštitucija dosegla rezultate, ki jih zahteva to poslanstvo. Delo menedžerja Bernot opredeljuje kot delo načrtovalca, organizatorja in povezovalca. Vsak menedžer mora s svojim delom integrirati delo delavcev, ki delajo v njegovi skupini (Bernot, 1990: 76).

Razlikovanje med vodenjem in upravljanjem vzpostavi Bass, ki opredeljuje vodje kot tiste, ki upravljajo in menedžerje tiste, ki vodijo (Bass, 1981).

Kot osnovne naloge voditeljev navaja: omogočanje interakcij med osebami in pozitivni delovni odnosi. Pospeševanje oblikovanja nalog in delovnih dosežkov, planiranje, organiziranje in vrednotenje opravljenega dela. Za razliko od vodje so glavne naloge menedžerja zlasti: planiranje, koordiniranje, ocenjevanje, nadzorovanje ter kadrovanje.

Kot navaja Kanjuo Mrčela pa se razlikovanje med obema pojmomoma vodenje in menedžment lahko vzpostavi tudi glede na predmet (objekt) dejavnosti: „tako naj bi se beseda vodenje uporabljala, ko je govor o delu z ljudmi, menedžment pa, ko gre za delo s stvarmi“ (Kanjuo Mrčela, 1996: 13). V nadaljevanju avtorica ugotavlja, da zaradi združevanja obeh polov v nalogah menedžerja, ta definicija ne more biti uporabljena dosledno.

Prav tako nekateri avtorji opredeljujejo vodenje kot proces vplivanja na druge ljudi, sposobnost za ustvarjanje vizij, inspiriranje in ustvarjanje entuziazma med zaposlenimi za doseganje ciljev (Handžeković, Jurković, Pribičević, Ravlić 1992), kar pa je tudi vse bolj osrednjega pomena za tako imenovani “novi menedžment“, ki večji poudarek namenja človeškemu kapitalu. Menedžerji tako naj ne bi bili zgolj načrtovalci, organizatorji, temveč zlasti tisti, ki znajo usmerjati ljudi kot tudi njihove delovne naloge. V tem je tudi razlika med transakcijskim in transformacijskim načinom vodenja. In sicer je za transakcijski način vodenja značilno, da poskuša od zaposlenih pridobiti najboljše z obljubljanjem materialnih ali nematerialnih ugodnosti, transformacijski menedžer pa zaposlene navdušuje za cilje organizacije in poskuša doseči, da bi zaposleni svoje interese podredili koristim skupine oziroma organizacije (Kanjuo Mrčela, 1996: 27).



## 2 Zgodovina menedžmenta

Nastanek same misli o menedžmentu sega nazaj v 19. stoletje, ko so začele nastajati velike poslovne organizacije oziroma podjetja, kjer se je prvič pojavila potreba po koordinaciji večjega števila zaposlenih, ki so opravljali različne naloge. In sicer so kot edine tako velike organizacije v tedanjem času prevladovale zlasti vojne organizacije, kot vzor velikim podjetjem.

Tedaj živečemu in danes velikokrat imenovanemu začetniku ter "očetu" znanstvenega menedžmenta **Fredericku Winslowu Taylorju** je bil glavni interes povečati uspešnost proizvodnje v tedaj prvih razvijajočih se podjetjih, v katerih je poskušal zmanjšati stroške in povečati dobiček ter hkrati omogočiti večjo plačo delavcem. Verjel je v svojo vizijo in možnost realizacije. Leta 1911 je bila njegova filozofija o menedžmentu objavljena v knjigi z naslovom: „Principles of Scientific Management“.

“Taylorizem“, struja, ki je izšla iz teoretske misli **Winslowa Taylorja**, je prinesel analizo in normiranje dela. V podjetjih so začeli pazljivo oblikovati delovna mesta, izbirati kandidate za zaposlitev in usposabljanje zaposlene za opravljanje specializiranih delovnih nalog. Ukvarjali so se z novimi sistemi plač in uvedli procedure za pritožbe delavcev. Te aktivnosti so v podjetjih botrovale nastanku prvih profesionalnih kadrovskega oddelkov (Bahtijarević Šiber, 1999).

Taylor je s svojimi “inženirskimi“ znanstvenimi metodami poskušal osvojiti vednost o delu. Predmet njegovih poskusov, ki jih je izvajal vrsto let, je bil predvsem delavec. Iskal je nekakšen “zakon o učinku utrudljivosti prvorazrednega delavca“. Taylor je hotel definirati, kolikšno je “maksimalno dnevno delo“, ki ga je zmožen opraviti “prvorazredni delavec“. Njegova teorija je zagovarjala sistem, v katerem mora vodstvo prevzeti oblast, saj le tako delo lahko postane učinkovitejše in produktivnejše. S stališča učinkovitosti so se mu delavčeva miselnost, razmišljanje ter delavčeva bojevitost kazali kot glavna prepreka do večje učinkovitosti. Le slabo leto po izidu omenjene knjige leta 1911 so Taylorja na pobudo ameriškega delavskega gibanja poklicali na zaslišanje pred komisijo predstavniškega doma v ZDA, naj zagovarja svojo metodo menedžmenta. Izid zasliševanja je bila prepoved izvajanja Taylorjevega znanstvenega menedžmenta v administraciji ZDA in v vseh obratih, ki so bili v lasti države (Marković, 2004)

Med njegovimi učenci bom omenila tri. **Henry L. Gantta** (1861-1919), ki je trdil, da je pri vseh težavah menedžmenta človek najvažnejši element; ter **Franka** (1868-1924) in **Lillian Gilbreth** (1878-1972), ki sta živela ob koncu 19. stoletja. Težila sta k racionalizaciji za večji uspeh. Lillian so poimenovali za “prvo damo menedžmenta“, doktorirala je kot industrijski psiholog. V devetih letih je rodila dvanajst otrok, del svojega 93 let dolgega življenja pa je bila svetovalka (Bahtijarević Šiber, 1999).

“Oče moderne teorije upravnega menedžmenta“ je **Henri Fayol** (1841-1925). Definiral je poslovne funkcije podjetja (tehnično, komercialno, finančno, varnostno, računovodsko in vodstveno); vsebino in načela vodenja in potrebne sposobnosti zaposlenih. Vodenje vsebuje planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordinacijo in nadzor. Osnovna načela vodenja so po Fayolu: delitev dela, oblast in odgovornost, disciplina, enotno ukazovanje, enotno usmerjanje, podrejenost interesov posameznikov s skupnim interesom, nagrajevanje, centralizacija, veriga predpostavljenih, red, pravičnost, stalnost osebja, iniciativnost in “esprit de corps“ ali “v enotnosti je moč“.

“Oče industrijske psihologije“ je Hugo Muensterberg (1863-1916). Po Muensterbergu so glavni cilji menedžerskega dela, kako najti sposobne ljudi za določeno delovno mesto in kako psihološko izvleči iz vsake osebe največji učinek ter kako lahko podjetje vpliva na uspeh zaposlenih (Bahtijarević Šiber, 1999).

**Elton Mayo** (1880-1949) in **F. J. Roethlisberger** sta zaslovela zaradi znanega eksperimenta v podjetju Western Electric Company v Hawthornu – (Hawthornski efekt o produktivnosti). Menila sta, da so ljudje družbena bitja in da operacije v podjetju niso stvar strojev in metod, da je uspeh odvisen od zadovoljstva, od občutka pripadnosti, ki pa jih zaposlenim nudi menedžment. V eksperimentu so predpostavljali, da na produktivnost vplivajo delovne okoliščine (spreminjali so osvetlitev). Odkrili so, da ima na produktivnost zaposlenih izreden vpliv upoštevanje raznovrstnih potreb zaposlenih oziroma upoštevanje zaposlenih kot osebnosti.

Prav zaradi tega je upravljanje s človeškimi viri začelo vse več pozornosti posvečati odnosom med vodji in podrejenimi ter med sodelavci. Dosežke tega časa izraža Birkbeckova filozofija: prilagoditi človeka delu z vodenjem, z izbiro in usposabljanjem ter prilagoditi delo človeku z oblikovanjem metod dela, opreme, delovnih pogojev in nagrad (Bahtijarević Šiber, 1999).

Tukaj bi omenila kritiko Ackerjeve in Houteneve, da Mayo ni upošteval spolne sestave delovnih skupin (niti spola vodilnih in raziskovalcev) in spolne dinamike, kar je mogoče

pomembno vplivalo na rezultate eksperimenta, kajti najvišja produktivnost je bila dosežena v ženski skupini (Kanjuo Mrčela, 2000).

Eden najbolj znanih piscev o splošnem menedžmentu je nedavno preminuli **Peter F. Drucker**, rojen na Dunaju 1909. leta. Nordstrom in Ridderstrale (2001) sta ga imenovala menedžerski prerok, ki veliko govori o menedžmentu v prihodnosti. Drucker je menil, da ni težko napovedati prihodnosti, je le nesmiselno. Veliko bolj so se mu zdele pomembne temeljne spremembe, ki se zgodijo kljub temu, da jih ni nikoli nihče napovedal ali bi jih slučajno kdo lahko napovedal (po Kanjuo Mrčeli, 1996: 16).

Drucker je menil, da se je redko katera institucija v človeški zgodovini pojavila tako nenadoma in imela tako hiter in velik učinek kot menedžment. Drucker je definiral menedžment kot "novo družbeno funkcijo", ki je v manj kot 150 letih popolnoma spremenila družbeno in gospodarsko tkivo v vsem svetu (Kanjuo Mrčela, 1996: 16).

Pa vendar so omenjena imena le nekatera izmed pomembnih imen, ki so zaznamovala razmišljanja o menedžmentu. V zadnjih štirih desetletjih je prišlo do prave poplave literature na tem področju, ki prinašajo nove pristope in raziskave na področju menedžmenta. Koontz (1994) je stanje imenoval "pragozd teorije o menedžmentu" (Koontz in Weihrich, 1994).

Naj na tem mestu omenim nekatere avtorje v Sloveniji in v tujini, ki pišejo o menedžmentu in ki so vplivali na nastanek pričujočega magistrskega dela: N. Adler, J. Marshall, M. Linehan, H. Harris, A. Kanjuo Mrčela, N. Černigoj Sadar, M. Jogan ter mnogi drugi.

### **3 Vloga in stili vodenja menedžerja**

Menedžerji opravljajo različne funkcije. Vsebina menedžerske funkcije je odločanje in usklajevanje, ki potekata preko faz načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja.

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

Kot ugotavlja Mayer so lastnosti uspešne vodilne osebnosti zlasti govorne sposobnosti, sposobnost reševanja kompleksnih problemov, logično mišljenje, vpogled v lastni miselni

proces, intuicija, duhovitost, komunikativnost, obvladovanje zunanje podobe, socialna smelost, empatija, čut za realno, ekstrovertiranost, čustvena stabilnost, čut za lepoto, visok energetski potencial in druge (Mayer v Možina in drugi, 2000).

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

Vloge ter pristojnosti menedžerja oz. menedžerke v organizaciji so naslednje:

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

(Vir: Bahtijarevič Šiber, 1999: 447)

Po Ammelburgu (v Brajša, 1996) je vodenje vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje. Voditi pomeni opraviti stvari preko drugih ljudi. Menedžer ne dela sam, ampak spodbuja druge ljudi, da delajo tisto, kar je potrebno.

Stil vodenja podjetja oz. organizacije je način obnašanja in delovanja menedžerja/ke v odnosu do podrejenih. Definirata ga na eni strani menedžerjev odnos do podrejenih in sodelavcev ter na drugi strani način uporabe moči, odločanja, komuniciranja in kontrole (Kanjuro Mrčela,

1996: 20). Poznamo več stilov vodenja tudi po **Nagelu**. In sicer Nagel (v Kanjuo Mrčela, 1996) opredeljuje naslednje stile vodenja: avtoritarni, kjer odloča nadrejeni in je pogosta uporaba sile; patriarhalni, kjer odloča nadrejeni in je pogosta uporaba manipulacije; informirajoči, kjer odloča nadrejeni in je prisotno prepričevanje; participacijski, kjer skupina odloča znotraj dogovorjenih okvirov in demokratični stil vodenja, kjer skupina odloča in je predstojnik samo koordinator.

Podobno tudi po **Brownu** (v Brajša, 1996) poznamo naslednje stile menedžmenta:

- avtokratičen (temelječ na moči),
- birokratičen (temelječ na pravilih, normah, ukazih),
- demokratičen (temelječ na dogovoru s sodelavci) in
- idiosinkratičen (prilagojen nalogi sodelavcem).

Poznamo **Likertove** štiri menedžerske stile ali sisteme, ki se razlikujejo glede na motivacijo zaposlenih, stališča do organizacije, odgovornost za realizacijo ciljev organizacije, komunikacijo, interakcijo in vpliv, odločanje, cilje in kontrolo. Kavčič navaja različne dejavnike, ki vplivajo na vodenje. To so filozofija vodenja, situacija, narava delovnih nalog in karakteristike vodenih (Kanjuo Mrčela, 1996: 21).

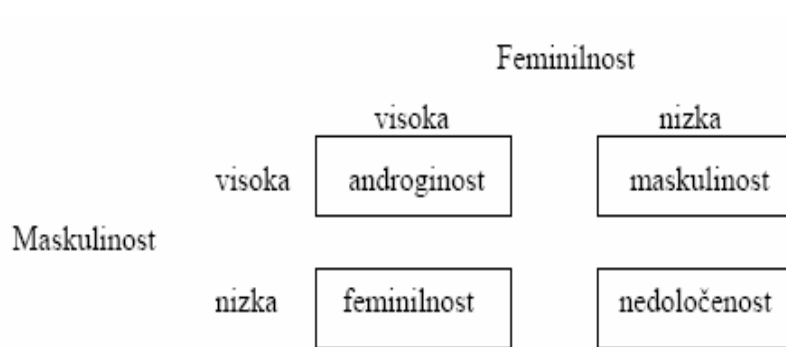
Nekateri avtorji pa navajajo tudi razlike med moškim in ženskim stilom vodenja. Stereotipne predpostavke velikokrat dodeljujejo moškim in ženskam različne značilnosti. Tako se lastnosti kot so: racionalen, ambiciozen, močen in pogumen velikokrat povezujejo z moškim in nasprotno se lastnosti emocionalnosti, neambicioznosti, šibkosti in nežnosti pripisujejo ženskam.

Podobno ugotavlja tudi Marshallova, ki pravi, da se moški v menedžmentu označujejo kot bolj storilnostno usmerjeni, objektivni, neodvisni, odločni in v splošnem sposobnejši kot ženske. Ženske v menedžmentu pa opisujejo kot pasivne, nežne, naravnane k premisleku, občutljive in manj primerne od moških za visoke in zelo odgovorne položaje v organizacijah (Marshall v Linehan 2001).

Do sredine 70-ih se je verjelo, da sta maskulnost in feminilnost nasprotna pola. Če je oseba visoko maskulina, ne more biti hkrati feminilna in obratno. Kljub številnim raziskavam, ki so dokazovale prisotnost obojih značilnosti, je še zmeraj bilo za posameznika primerno, da se prilagaja moško ali žensko določenim stereotipom. Moški naj bi bili maskulini in ženske naj bi bile feminilne.

**Sandra Bem** (Bem v Powell 1988: 53) pa je v svojih raziskavah uvedla drugačno razumevanje feminilnosti in maskulinosti. Definirala ju je kot dve ločeni in neodvisni skupini lastnosti, ki nista direktno vezani na biološki spol posameznika. Na podlagi teh značilnosti je izoblikovala *štiri-kvadratno klasifikacijsko shemo*, s katero ponazarja identiteto spolnih vlog in v katero naj bi bilo moč uvrstiti vse posameznike. Položaj, ki ga le ta v shemi zaseda pa določa, koliko je oseba feminilna oziroma maskulina. Povezava obeh pa govori o t. i. androginosti.

Slika 1: Štiri-kvadratna shema Sandre Bem



Vir: Sandra Bem v Powell (1988: 53)

Štiri-kvadratna shema Sandre Bem torej ponazarja, da je lahko posameznik visoko ali nizko na seznamu maskulinosti ali visoko ali nizko na seznamu feminilnosti. Če je visoko na obeh seznamih, govori o t.i. androginosti, če je nizko, je to nedoločnost, ravno tako, kot smo posamezniki v družbi: maskulini, feminilni, androgini ali pa nedoločeni.

Pojem androginosti se nanaša na prepletenost moških in ženskih lastnosti ali pa moškega v ženski (animus) in ženske v moškem (anima). „Androginnost prihaja iz grških besed andr – moški in gyne – ženska“ (Powell, 1988: 53).

Za razliko od ločevanja na ženski in moški stil vodenja, Linehanova uvaja termin tako imenovanega “osebnega stila vodenja“, ki velja za kombiniran pristop. Torej za kombinacijo moških kot ženskih potez v pristopih vodenja. Ta stil vodenja velja za učinkovitejšega od obeh navedenih stilov. Osnovna pravila dobrega menedžmenta je treba upoštevati ne glede na pripadnost spolu in ne glede na stil vodenja (Linehan, 2001).

### III. Ženske na trgu delovne sile

Družbeno-politične spremembe v zadnjih desetletjih, kontrola reprodukcije, pravno izenačene možnosti družbenega delovanja žensk in moških, so bili odločujoči dejavniki za spremembo položaja žensk na evropskem trgu delovne sile. Ženske so postale enakovredne moškim v javni sferi družbenega dogajanja in iz leta v leto zasedajo več poklicev, ki so bili nekoč eksplicitno rezervirani zgolj za moške. Kljub tem spremembam pa je še zmeraj veliko poklicev zlasti na vodstvenih mestih, kjer je število žensk še vedno zelo nizko.

Razloge za takšen položaj zagotovo nosi vpliv tradicije in sprejete družbene norme, ki še vedno ostajajo živo prisotne v družbi.

Osvobajanje žensk in ustvarjanje novih pogledov na njihovo družbeno vlogo se je začelo šele v 19. stoletju z razširjanjem revolucionarnega delavskega gibanja. Prav tako so se na prehodu v 20. stoletje začela prva ženska gibanja za volilno pravico žensk.

Vse do prve svetovne vojne so imele ženske volilno pravico le v štirih državah na svetu, in sicer: na Norveškem (1907), v Avstraliji (1902), Novi Zelandiji (1893) in na Finskem (1906). Šele po Drugi svetovni vojni so dobile pravico do udeležbe na volitvah še v drugih petnajstih evropskih državah ter v ZDA in Kanadi. V Sloveniji so to pravico ženske pridobile leta 1945 (Kanjuro Mrčela, 1996).

Volilna pravica pa je bila le prvi, formalni korak na poti k družbeni enakopravnosti žensk, saj so si s tem izborile zgolj formalno enakopravnost, ne pa enakih možnosti in enakega položaja kot ga imajo moški. Zaradi pospešenega industrijskega razvoja je prisotnost moške delovne sile na trgu postajala vse bolj nezadostna in pojavile so se potrebe po zaposlovanju žensk, ki so v povojnem času vplivale na znaten porast ekonomske aktivnosti žensk.

V zadnjih dveh desetletjih se je število žensk na trgu delovne sile v svetu povečalo. Tako je bilo v ZDA leta 2005 ekonomsko aktivnih 59 % žensk, v Kanadi 62 %, v Avstraliji 57 % in v Evropi 44,12 % (ILO, 2006).

Sočasno z vedno večjim odstotkom zaposlenih žensk, pa se je razlika v višini odstotka med moško ter žensko plačo občutno zmanjšala, čeprav nikjer ni popolnoma izginila.

Razmerje med številom zaposlenih moških in žensk v nekaterih evropskih državah nam pokaže raziskava oddelka za statistične raziskave Združenih narodov (tabela 1).

Tabela 1: Stopnja ekonomske aktivnosti žensk in moških na trgu dela in delež žensk na trgu delovne sile(%) v Evropi

Država	Leto	Stopnja delavno aktivnega prebivalstva po spolu (%)		Delež žensk na trgu delovne sile (%)
		Ž	M	
Albanija	2002	49	71	44
Avstrija	2003	51	68	45
Belorusija	1999	53	66	49
Belgija	2003	40	56	43
Bolgarija	2003	44	55	47
Hrvaška	2001	45	61	44
Češka	2002	51	69	44
Danska	2003	73	82	47
Estonija	2003	58	69	49
Finska	2003	64	70	48
Francija	2003	49	63	46
Nemčija	2003	49	65	44
Grčija	2002	38	61	40
Madžarska	2003	47	61	46
Islandija	2002	79	87	47
Irska	2002	49	70	42
Italija	2003	37	62	39
Latvija	2001	50	65	48
Litva	2002	52	64	49
Luksemburg	2003	43	64	41
Malta	2003	31	70	31
Nizozemska	2003	56	73	44
Norveška	2003	69	77	47
Poljska	2003	48	62	46
Portugalska	2003	55	70	46
Moldavija	2002	54	59	51
Romunija	2001	56	69	46
Rusija	2003	59	70	49
San Marino	1999	57	76	40
Slovaška	2002	53	68	46
Slovenija	2003	50	63	46
Španija	2003	43	67	41
Švedska	2003	76	80	48
Švica	2003	59	77	45
Makedonija	2003	43	66	40
Ukrajina	2003	58	67	49
Velika Britanija	2003	55	71	46

(Vir: Oddelek za statistične raziskave Združenih narodov, 2005,

<http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/indwm/ww2005/tab5d.htm>)



Najmanjšo razliko v razmerju zaposlenih ima Islandija ter baltiške države, kjer je procent delovno aktivnega prebivalstva na trgu dela skoraj izenačen. Največja razlika pa je zabeležena na Malti, kjer je bila stopnja delovne aktivnosti žensk 31 odstotna in moških 70 odstotna.

Tabela 2: Stopnja brezposelnosti (%) v Evropi

Države	Leto	Stopnja brezposelnosti (%)	
		Ž	M
Albanija	2003	18.3	13.2
Avstrija	2003	4.2	4.3
Belorusija	2002	3.5	2.3
Belgija	2003	8.9	7.7
Bolgarija	2003	13.2	14.1
Hrvaška	2003	15.7	13.1
Češka	2002	9.0	5.9
Danska	2003	6.2	5.0
Estonija	2003	9.9	10.2
Finska	2003	8.9	9.2
Francija	2003	10.9	8.7
Nemčija	2003	9.5	10.4
Grčija	2002	14.6	6.2
Madžarska	2003	5.6	6.1
Islandija	2002	2.9	3.6
Irska	2003	3.9	4.8
Italija	2003	11.6	6.7
Latvija	2003	10.5	10.7
Litva	2003	12.2	12.7
Luksemburg	2003	8.7	7.1
Malta	2003	4.4	4.2
Nizozemska	2003	4.0	4.9
Norveška	2003	20.4	19.0
Poljska	2003	7.2	5.5
Portugalska	2003	6.4	9.6
Moldavija	2003	6.4	7.5
Romunija	2001	8.5	9.3
Rusija	2003	5.5	1.5
San Marino	2003	16.4	14.4
Slovaška	2003	17.7	17.2
Slovenija	2003	7.1	6.1
Španija	2003	15.9	8.2
Švedska	2003	4.4	5.3
Švica	2003	4.5	3.8
Makedonija	2003	36.3	37.0
Ukrajina	2003	8.8	9.4
Velika Britanija	2003	4.1	5.5

(Vir: Oddelek za statistične raziskave Združenih narodov, 2005)

<http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/indwm/ww2005/tab5d.htm>

Švedska ima najmanjše odstopanje po številu nezaposlenih moških in žensk – 0,9 %. Po tem pokazatelju pa je Grčija precej za drugimi državami in je razlika najočitnejša. Procent nezaposlenosti se razlikuje za 8,4 % v prid moškim (Oddelek za statistične raziskave Združenih narodov, 2005).

Razlike med državami lahko razložimo s tem, da je zaposlovanje na Švedskem mnogo lažje, zaradi ugodnejših pogojev omogočenih s strani države. Podobno kot v Sloveniji so tako moški kot ženske upravičeni do posebnega dopusta za skrb za otroke. Po preteku porodniškega dopusta se ženske vrnejo na enako delovno mesto, kot so ga zapustile pred svojim odhodom.

Kljub napredni politiki v nordijskih državah pa je opaziti, da znotraj zaposlovanja žensk segregacija še ni odpravljena, saj ženske še vedno dajejo prednost predvsem zaposlovanju v javnem sektorju, zdravstvu in šolstvu za razliko od privatnega sektorja, bančništva in financ.

Čeprav se v razvitem svetu veliko govori o enakopravnosti žensk in moških, pa so še vedno vidne razlike med moškimi in ženskami v višini plač, ki jih prejmejo za opravljeno delo. Eurostat - statistični Urad Evropske unije ugotavlja, da so ženske v državah članicah EU slabše plačane kot moški (tabela 3). V zasebnem sektorju zaslužijo tudi trideset odstotkov manj, medtem ko so razlike v javnem sektorju v povprečju manjše, največ dvajsetodstotne.

Tabela 3: *Odstotek zaslужka žensk v primerjavi z moškimi (izbrane države in poklici)*  
(Vir: Eurostat, 2001)

	Italija	Francija	Nemčija	Španija	Velika Britanija	Evropsko povprečje
Menedžerke	76,4	68,7	77	74,7	78	71,7
Nižji vodstveni kader	82	80,4	84,7	85,1	79,7	77,4
Tehnice	87	73,3	90,2	78,6	85	81,1
Prodajalke	92,7	69,1	89,4	82,5	78,8	86

Kot je razvidno iz spodnje tabele (tabela 4), so moški povsod v Evropi še vedno boljše plačani kot ženske.

Tabela 4: *Plače žensk v proizvodnji kot odstotek moških plač v Evropi (%)*

Država	Leto	Plače žensk v proizvodnji kot odstotek moških plač (%)
Avstrija	2001	60
Belgija	1999	81
Bulgarija	2001	68
Danska	2002	87
Finska	2002	83
Francija	2002	78
Nemčija	2003	74
Grčija	1998	82
Madžarska	2002	74
Irska	2003	69
Latvija	2003	82
Litva	2003	77
Luksemburg	1996	63
Malta	2003	92
Nizozemska	2000	78
Norveška	2003	88
Portugalska	1999	64
Švedska	2003	91
Švica	2002	133
Ukrajina	2003	69
Velika Britanija	2003	79

(Vir: Oddelek za statistične raziskave Združenih narodov, 2005)

<http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/indwm/ww2005/tab5d.htm>

Najvišje plače žensk v Evropi so zabeležene v Švici, kjer celo presegajo plače moških. Tem pa sledijo plače na Švedskem in Norveškem. Plače žensk so prav v vseh drugih državah izrazito nižje od moških plač, kar je zares zaskrbljujoče in vredno vnovičnih premislekov in obravnav, ki bodo morda šele skozi čas prinesle spremembe v prihodnosti.

Žal so te razlike vidne tudi v Sloveniji. Po podatkih Statističnega urada R Slovenije za leto 2002 (Letopis 2004) so bila pri nas največja odstopanja pri povprečnem mesečnem bruto osebnem dohodku v prid moških v finančnem posredništvu (397.095 tolarjev v primerjavi z 299.656 tolarji za ženske), v zdravstvu in socialnem varstvu (430.420 tolarjev in 278.598

tolarjev za ženske) in v izobraževanju (358.283 tolarjev in 278.111 tolarjev). Več podatkov o položaju žensk na trgu delovne sile v Sloveniji bom predstavila v naslednjem poglavju.

## **1 Tradicionalna delitev dela in tradicionalno določene spolne vloge**

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

Med tem, ko se je ženske v času, ko so imela otroke, izključilo iz sfere plačanega dela, je dobilo njihovo delo, skrb za družino, gospodinjska dela in vzgoja otrok manj vreden položaj. Tradicionalna delitev dela in tradicionalno določene spolne vloge so posredno vplivale na nizko število menedžerk, neposredno pa na zaposlovanje vseh žensk na trgu delovne sile. Tudi Joganova pravi, da je bila „spolna delitev dela in osebnostnih lastnosti namreč (v vseh sistemih vladavine, gospodovanja) strogo zamejena, utrjevana in nadzorovana tako, da je bila moškim dodeljena javna sfera in hierarhično višje mesto, ter nadrejen položaj ne le v javni temveč tudi v zasebni sferi. Vse prednosti so bile moškim institucionalno zagotovljene, čeprav neenako glede na socialni položaj. Družbeno nujne in neprekinjene dejavnosti pri zagotavljanju obstoja posameznika in vrste so bile določene kot ženska dela in nižje ovrednotena v primerjavi z javnimi (moškimi)“ (Jogan, 1998: 990-991).

## **2 Družbena vloga žensk in njihov položaj v socialističnih državah**

Socialistično obdobje, ki ga nekateri imenujejo tudi obdobje “državnega feminizma“, je bilo obdobje prvega političnega gibanja, ki je enakopravnost žensk povzdignilo na programsko raven. Socialistični sistemi so spodbujali zaposlovanje žensk in se trudili, da bi zaposlenim ženskam olajšali položaj. Dokaj dobro so namreč urejali zdravstveno varstvo in skrbeli za otroško-varstvene ustanove. Vendar pa je bilo žensko vprašanje obravnavano le kot del

širšega delavskega vprašanja. Vprašanje neenakopravnih odnosov med spoloma kot družbeno, civilizacijsko in kulturno vprašanje je bilo torej zoženo zgolj na tehnično vprašanje.

Zato sistemi niso znali ponuditi nobenega uporabnega odgovora na vprašanje, kako doseči pravičnejšo porazdelitev odgovornosti med obema spoloma in kako doseči spreminjanje odnosov iz patriarhalnih kategorij obvladanja – podrejenosti v odnose enakopravne soudeležbe in sodelovanja (Cigale, 1992).

Tranzicija v začetku devetdesetih in z njo povezana ekonomska kriza, ki je sledila, pa je položaj žensk v mnogih pogledih znova poslabšala, saj so tranzicijske države pričele ukinjati mnoge institucionalno zagotovljene prednosti, ki so ženskam lajšale položaj.

Na Slovenskem Kanjuo Mrčela kot razloge poslabšanja položaja žensk zlasti izpostavlja privatizacijo podjetij, zniževanje življenjskega standarda in s tem visoko brezposelnost zlasti pa izgubo tržišča v bivših jugoslovanskih državah (Kanjuo Mrčela, 2000).

Tranzicijske države so se v tem pogledu približale razvitim državam, pojavile pa so se tudi zahteve po redomestifikaciji žensk. Množično je potekalo povečevanje "prave" vloge žensk kot mater in gospodinj ter ideologija enega, moškega skrbnika družine. Socialistični sistem torej ni bil nič bolj uspešen v spodbujanju tradicionalnih stališč o vlogi spolov kot je pri tem uspešen demokratični (Jogan, 2000: 13).

Slovenija je imela med socialističnimi družbami dokaj netipični položaj in jo je potrebno pri obravnavanju spolne neenakosti v obdobju tranzicije opazovati iz tega zornega kota: spreminjanje družbene strukture se je začelo na političnih in ekonomskih temeljih, ki so se zlasti v 80-ih že opazno oddaljili od "pravega" socializma.

„Postopno demokratiziranje političnega življenja je potekalo v ekonomskih okoliščinah, ki so pogosto delovale stresno (občasno pomanjkanje različnih dobrin za vsakdanje življenje), vendar je kljub temu večina prebivalcev živela sorazmerno ugodno, predvsem pa je bila zagotovljena socialna varnost (možnost izobraževanja, zdravljenja itd.)“ (Jogan, 2000: 13).

Sistematično vpeljevanje tržnega gospodarstva in uvedba večstrankarskega političnega sistema pa nista pomenila nadaljevanja prizadevanj za odpravljanje spolne neenakosti.

Institucionalno vzpostavljeni temelji za usklajevanje poklicnega (plačanega) dela žensk z družinskimi obveznostmi (vrtci, domovi za ostarele itd.) so postali predmet zelo ostrega kritiziranja. „Tranzicijske spremembe v 90-tih so pokazale, da nobena socialna in ekonomska pravica, katere uresničevanje je (bilo) usmerjeno k zmanjševanju socialne neenakosti in k odpravljanju diskriminacije po spolu, ni tako utrjena in toliko institucionalno celostno varovana, da bi (že) veljala kot samoumevna in trajna“ (Jogan, 2000: 21).

„Povečanje socialne negotovosti in neenakosti, ter očitne težnje po redomestifikaciji žensk so tudi na Slovenskem prispevale k povečanju posredne in/ali neposredne materialne in moralne nadobremenjenosti (večine) žensk tako v javnem kot v zasebnem območju delovanja“ (Jogan, 2000: 22)

### **3 Ženske na trgu delovne sile v Sloveniji**

V Sloveniji je, kot pravi Černigoj-Sadarjeva, delovna aktivnost žensk zunaj doma že tradicija. Odstotek delovno aktivnih žensk je začel izrazito naraščati zlasti po drugi svetovni vojni, ko je postalo zaposlovanje žensk del socialistične ideologije. Tako je tedaj iz 20 % zaposlenih žensk iz začetka prejšnjega stoletja zaposlenost žensk narasla na 45,6 % vseh zaposlenih.

Osamosvojitve Slovenije in z njo povezane gospodarsko-ekonomske spremembe pa so na to upočasnile trend naraščanja števila aktivnih žensk (Černigoj-Sadar, 2000: 39).

V zadnjih letih v Sloveniji opazujemo splošni trend izboljševanja razmer na trgu dela, saj se postopno zvišuje zaposlenost in posledično znižuje brezposelnost prebivalstva, vendar pa se ti trendi ne razvijajo enakomerno v korist žensk, „saj se je v zadnjih letih povečala razlika med stopnjo delovne aktivnosti in brezposelnostjo žensk in moških. Največji razkorak v stopnji brezposelnosti žensk in moških je med mladimi in iskanci prve zaposlitve z visoko izobrazbo. V primerjavi z moškimi se zvišuje tudi delež žensk, ki so zaposlene za določen čas“ (ReNPEMZM, Uradni list RS 100/05: 10530).

Leta 2004 je bilo delovno aktivnega 65,3 % prebivalstva v starostnem obdobju od 15 do 64 let (leta 2003 62,6 %), in sicer 60,5 % žensk in 71,8 % moških. Leta 2004 se je v primerjavi z letom prej tudi znižala stopnja brezposelnosti prebivalstva in sicer s 6,8 % na 6,5 %. Stopnja brezposelnosti moških je tako leta 2004 znašala 6,1 %, žensk pa 7,0 %. Največja razlika po spolu obstaja v stopnji brezposelnosti mladih (15-24 let), kjer je stopnja brezposelnosti mladih žensk za več kot 5 odstotnih točk višja od brezposelnosti mladih moških (Statistične informacije, št. 225/2004 in št. 85/2005. Statistični urad RS, 2004, 2005).

Tudi podatki o registrirani brezposelnosti kažejo na zmanjševanje brezposelnosti prebivalstva, vendar pa se je v zadnjem letu zmanjšala predvsem brezposelnost moških, brezposelnost žensk pa je ostala praktično nespremenjena. Pri tem pa podatki kažejo, da je med brezposelnimi iskalkami oziroma iskanci prve zaposlitve z visoko izobrazbo kar 75 % žensk.

Večina delovno aktivnega prebivalstva so zaposlene osebe s polnim delovnim časom. Zaposlitev s krajšim delovnim časom je imelo leta 2004 11% zaposlenih žensk in 7,9 % moških. Približno 22 % delovno aktivnega prebivalstva običajno dela tudi ob sobotah in 13 % ob nedeljah, med njimi je približno 44 % žensk.

V zadnjih letih se povečuje stopnja zaposlenosti za določen čas, ki je nekoliko višja pri ženskah. Leta 2003 je bilo tako za določen čas zaposlenih 14,9 % vseh zaposlenih žensk in 12,7 % vseh zaposlenih moških. Pogostejše so tudi nove oblike dela. Med delovno aktivnim prebivalstvom je 5,4 % zaposlenih (6,1 % žensk in 4,8 % moških) opravljalo delo doma, v stanovanju. Delež samozaposlenega prebivalstva v zadnjih letih upada tako med moškimi kot ženskami (prav tam).

Tabela 5: *Delavno aktivno prebivalstvo v Sloveniji po popisu leta 2002*

Leto	Število delovno aktivnih prebivalcev (v tisočih)	Število delovno aktivnih žensk (v tisočih)	Število delovno aktivnih žensk (v odstotkih)
1999	892	410	45,9%
2000	894	413	64,2%
2001	914	417	45,6%
2002	922	423	46,2%
2003	896	409	45,6%

(Vir: Statistični letopis RS 2004)

Kot smo omenili že v prejšnjem poglavju so razvidne razlike v plačah med moškimi in ženskami v Sloveniji pri isti stopnji izobrazbe (tabela 6). Moški povprečno zaslužijo 10 % več kot ženske. Razlike ostajajo tudi med najvišje izobraženimi, in sicer so ženske magistre leta 2004 mesečno povprečno zaslužile 71.117 sit manj kot njihovi moški kolegi.

Tabela 6: *Povprečne mesečne bruto plače zaposlenih oseb v podjetjih, družbah in organizacijah po stopnjah strokovne usposobljenosti po dejavnosti in spolu, 2004*

Dejavnosti	Skupaj	Stopnja strokovne usposobljenosti			
		visoka			višja
		skupaj	doktorji	magistri	
<b>SKUPAJ</b>	<b>235882</b>	<b>461294</b>	<b>626907</b>	<b>569105</b>	<b>304771</b>
<b>moški</b>	<b>246985</b>	<b>512888</b>	<b>641013</b>	<b>600801</b>	<b>319695</b>
<b>ženske</b>	<b>223456</b>	<b>411936</b>	<b>590719</b>	<b>529684</b>	<b>291757</b>

(Vir: Statistični letopis RS 2004)

Prav tako je opazen razkorak v povprečnih plačah moških in žensk med visoko kvalificiranim kadrom kjer je ta razlika največja in sicer 21 % (Glej tabelo 7).

Tabela 7: *Povprečne mesečne bruto plače zaposlenih oseb v podjetjih, družbah in organizacijah po stopnjah strokovne usposobljenosti po dejavnosti in spolu, 2004*

Dejavnosti	Stopnja strokovne usposobljenosti					
	srednja	nižja	visoko kvalificirani	Kvalificirani	Polkvalifi. Cirani	nekvalifi- cirani
<b>SKUPAJ</b>	218037	159533	182238	164196	143822	128443
<b>moški</b>	228060	165065	194811	179392	151729	137513
<b>ženske</b>	<b>209273</b>	<b>149993</b>	<b>155847</b>	<b>136703</b>	<b>133692</b>	<b>122181</b>

(Vir: Statistični letopis RS, 2004)

Kot je razvidno iz spodnje tabele ostaja razkorak tudi med plačami zakonodajalcev, visokih uradnikov in menedžerjev. Tako so najnovejši zabeleženi podatki Statističnega urada R Slovenije za leto 2003 pokazali 10 % nižji dohodek žensk od moških v skupini poklicev zakonodajalcev, visokih uradnikov in menedžerjev.

Tabela 8: *Povprečne mesečne bruto plače zakonodajalcev, visokih uradnikov in menedžerjev, Slovenija 2003*

	Skupaj	Moški	Ženske	Plače žensk v razmerju do plač moških
	SIT			%
Skupaj	254.676	263.032	245.000	93,1 %
Zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji	505.925	521.525	469.207	90 %

(Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2006)

Po podatkih Statističnega urada R Slovenije za leto 2005 je bila registrirana tudi višja brezposelnost na strani žensk kot moških. In sicer je povprečna stopnja brezposelnosti v Sloveniji znašala 10,3 %, od tega za moške 8,6 % in za ženske 12,5 %.

Še vedno torej lahko trdimo, da je vstop na trg dela ženskam težji korak, kar se po izgubi zaposlitve še veliko bolj izkaže.

Vse večjo delovno aktivnost žensk v drugi polovici 20. stoletja v Sloveniji pa je pogojeval dvig izobrazbene ravni žensk. Vse od šestdesetih let prejšnjega stoletja se vključenost žensk v



programe visokega šolstva vztrajno povečuje. Danes ženske predstavljajo več kot polovico študentov v visokošolskem izobraževanju.

Tabela 9: *Delež študentk od celotne populacije študentov v Sloveniji od leta 1945 do 1995 in leta 2006*

Leto vpisa	% vpisanih študentk od leta 1945 do 1995 in v letu 2006
1945/46	31,2
1950/51	32,3
1955/56	30,7
1960/61	28,9
1965/66	38,3
1970/71	42,4
1975/76	44,5
1980/81	53,9
1985/86	52,8
1990/91	55,6
1994/95	56,3
2006/07	65,3

(Vir: Rezultati raziskovanj 1995 v Jogan, 2001 in Statistični urad Republike Slovenije, 2007)

Iz podatkov Statističnega urada R Slovenije za leto 2004 lahko vidimo, da se število univerzitetno izobraženih žensk iz leta v leto viša in, da je izobrazbena struktura žensk višja kot moških. In sicer je leta 2003 višje šolsko izobrazbo pridobilo kar 64 % žensk, med vsemi diplomanti, ki so isto leto zaključili univerzitetni študij pa je prav tako bila večina žensk. In sicer je bilo teh 3744, kar znaša 65 % od vseh 5868 študentov, ki so diplomirali to leto.

Tabela 10: *Diplomanti po univerzah, članicah univerz in samostojnih visokošolskih zavodih, po vrsti študija in spolu, 2003*

LETO	Skupaj	Vrsta študija					
		višješolski		visokošolski strokovni		univerzitetni	
		skupaj	ženske	skupaj	ženske	skupaj	ženske
Skupaj							

<b>1990</b>	5951	3421	2149	-	-	2530	1393
<b>1995</b>	6419	2746	1590	-	-	3673	2219
<b>1999</b>	9345	2355	1268	2122	1162	4868	3069
<b>2000</b>	10232	1674	889	3621	2154	4937	3017
<b>2001</b>	10375	1041	599	4374	2669	4960	3166
<b>2002</b>	12029	1123	597	5038	3089	5868	3744
<b>2003</b>	11232	-	-	5575	3516	5657	3667

(Vir: Statistični letopis RS, 2004)

Tabela 11: Študenti, vpisani v študijskem letu 2003/04 v podiplomske visokošolske študijske programe, in diplomanti v letu 2003

	Študentje vpisani v podiplomski študijski program 2003/2004			Diplomanti podiplomskih študijskih programov 2003		
		študentke			diplomantke	
skupaj	6092	3295	54%	1449	722	50%

(Vir: Statistični letopis RS 2004)

Število žensk med magistri in specialisti leta 2003 za štiri odstotke presega število moških, vendar pa se delež žensk v napredovanju znanstvene oziroma akademske kariere precej zniža. Najvišjo stopnjo izobrazbe, doktorat znanosti ima več moških kot žensk. V zadnjih letih se je delež novih doktoric znanosti celo znižal, in sicer z 49 % leta 2001 na 41 % leta 2003.

Tabela 12: Doktorji znanosti, magistri in specialisti po področjih znanosti

	Doktorji znanosti					Magistri in specialisti				
	1945-1999	2000	2001	2002	2003	1962-1999	2000	2001	2002	2003
<b>SKUPAJ</b>	<b>4128</b>	<b>296</b>	<b>298</b>	<b>318</b>	<b>367</b>	<b>9948</b>	<b>754</b>	<b>905</b>	<b>1058</b>	<b>1082</b>
Moški	3052	182	152	174	215	6175	392	451	486	512
Ženske	1076	114	146	144	152	3773	362	454	572	570

(Vir: Statistični letopis RS 2004)

Splošni vzorci segregacije zaradi spola v izobraževanju se posledično kažejo tako na trgu dela kot tudi v znanosti in raziskovanju. Doktorice znanosti so večinoma iz sfere izobraževanja in pedagoških ved (81,3 %), kmetijstva in veterinarstva (69,2 %), zdravstva in socialnih storitev (57,5 %) ter družbenih znanosti, ekonomije in prava (63,3 %). Doktorji znanosti pa prihajajo iz naravoslovnih ved, matematike in računalništva (56,6 %) ter iz sfere tehniških ved, proizvodnih tehnologij in gradbeništva (77,2 %) („Women and Science: Statistics and Indicators. She figures 2006, Urad za enake možnosti).

Podobno stanje je tudi v zaposlovanju raziskovalk in raziskovalcev po področjih znanosti. Med vsemi evidentiranimi raziskovalkami in raziskovalci v Sloveniji je v delovnem razmerju 36,2 % raziskovalk in 63,8 % raziskovalcev. Raziskovalke so v večji meri zaposlene na družboslovnih področjih ter v medicinski in socialni sferi, raziskovalci pa v naravoslovno-tehničnih vedah.

Poleg horizontalne segregacije zaradi spola po področjih v znanosti in raziskovanju analize kažejo tudi na obstoj vertikalne segregacije zaradi spola. Kolikor višji je akademski hierarhični položaj in položaj v sistemu odločanja, toliko manjši je delež žensk. To pa vpliva tudi na neenake možnosti vstopanja in napredovanja v znanstveni karieri. Tako je po podatkih za leto 2001 v Sloveniji med akademskim osebjem 25,4 % žensk, na položaju redne profesorice pa jih je 11,1 %. Premajhna zastopanost pa se kaže tudi v sestavi znanstvenih svetov univerz in akademij, kjer je delež članic 17,2 % (prav tam).

Očitne razlike pa se odražajo tudi v gospodarstvu. Analize trga dela v Sloveniji kažejo tako na vertikalno kot na horizontalno segregacijo zaradi spola na trgu delovne sile. Podatki za leto 2003 kažejo, da je žensk, kljub temu, da so bolj izobražene od moških ter dosegaajo višjo izobrazbeno stopnjo in usposobljenost, na najvišjih in najbolj plačanih delovnih mestih (visoki uradniki/uradnice, menedžerji/menedžerke, zakonodajalci/zakonodajalke) zgolj tretjina (33,2 %). (Četrto periodično poročilo RS o uresničevanju določil Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk, 2005: 6).

Glede na poklic so ženske nadpovprečno zastopane v uradniških poklicih (65,4 %), storitvah in prodaji (64,9 %), strokovnih službah (59,6 %), najmanj pa jih je v poklicih za neindustrijski način dela (8,0 %). Glede na dejavnosti pa ženske prevladujejo med zaposlenimi v storitvenih dejavnostih (54,9 %), predvsem na področjih zdravstva in socialnega varstva, izobraževanja, finančnega posredništva ter gostinstva in turizma. V nekmetijskih dejavnostih predstavljajo ženske eno tretjino vseh delovno aktivnih prebivalcev, najmanj žensk pa je zaposlenih na področju gradbeništva (Statistični urad RS, 2004).

Kljub zakonu o delovnih razmerjih, ki izrecno prepoveduje neposredno in posredno diskriminacijo zaradi spola in uvaja načelo enakega plačila za enako delo in delo enake vrednosti (ZDR, Uradni list RS, št. 42/2002) je iz podatkov o mesečnih bruto plačah zaposlenih razvidno, da ženske z enako stopnjo strokovne usposobljenosti za svoje delo v povprečju zaslužijo 10 odstotkov manj kot moški. Največje razlike med plačami žensk in moških so med kvalificiranimi delavkami in delavci (24 %) ter med delavkami in delavci z visoko stopnjo izobrazbe in med visoko kvalificiranimi delavkami in delavci (20 %). V

zadnjih letih se je najbolj zmanjšala razlika v plačilih med zaposlenimi ženskami in moškimi z doktoratom in sicer za 10 %, tako je zdaj 8 % (Statistični urad RS, 2004).

Iz predstavljenega lahko zaključimo, da kljub družbenim spremembam, višanju izobrazbene ravni, tehnološkim in gospodarskim spremembam, ženskam še vedno ni uspelo izenačiti svojega položaja na trgu delovne sile kot tudi v javnem življenju z moškimi.

Kultura, tradicija, stereotipi in predstave, ki so ukoreninjeni globoko v družbi, se veliko počasneje spreminjajo kot pa potekajo ekonomske in tehnološke spremembe. Kultura je namreč tista, ki oblikuje in vpliva na vlogo posameznika v družbi, ter določa, katere družbene vloge so za posameznika spremenljive in katere niso. V družbeno opredeljen spol je posameznik praktično vrojen in nanj nima vpliva, saj ga opredeljuje in vpliva na njegovo izbiro in opravljanje družbenih vlog (Kanjuo Mrčela, 1996: 40).

V moderni družbi so vloge, ki naj bi jih opravljale ženske še vedno velikokrat povezane z družbeno nižje ovrednotenim zasebnim življenjem, za moške pa je pričakovana družbena vloga v javnem življenju.

#### **4 Zakonodaja na področju enakih možnosti v svetu in v Sloveniji**

Ustava in zakoni so formalno pravne opredelitve, ki urejajo status posameznika/ce v družbi in mu formalno opredeljujejo pravice in dolžnosti do države in v državi, v kateri živi.

Za razliko od navedenih dejstev in primerov, ki smo jih do sedaj navedli v nalogi in kažejo v prit moškim v sferi javnega, profesionalnega življenja, se bom v sledečem poglavju dotaknila formalne plati zakonodaje, da bi ugotovila, kako so urejeni odnosi med moškimi in ženskami v Evropi in drugod po svetu in ne nazadnje tudi v Sloveniji.

V okviru Sveta Evrope sta za varstvo pravic žensk najpomembnejši Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin, ki je bila sprejeta 1950, ter Evropska socialna listina, sprejeta leta 1996.

Oba dokumenta namreč zagotavljata uživanje pravic in svoboščin ne glede na spol, raso, barvo, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, narodno ali socialno poreklo, pripadnost narodni manjšini, premoženje, rojstvo ali drugo okoliščino. Poleg tega Evropska socialna listina posebej varuje tudi pravico zaposlenih žensk do porodniškega varstva ter pravico do

enakih možnosti in enakega obravnavanja v zadevah v zvezi z zaposlitvijo in poklicem brez razlikovanja na podlagi spola.

Enako obravnavanje in enake možnosti spolov sta eni od temeljnih pravnih načel Evropske unije, opredeljeni z Amsterdamsko pogodbo, s katero se je Evropska skupnost zavezala, da bo v vseh svojih politikah in aktivnostih spodbujala enakost žensk in moških ter si prizadevala odpraviti vse neenakosti zaradi spola (2. in 3. člen). Poleg uveljavljanja integracije načela enakosti spolov (t. i. gender mainstreaming) pa pogodba daje tudi osnovo za sprejem posebnih ukrepov za boj proti diskriminaciji zaradi spola, rasnega ali etničnega porekla, vere ali prepričanja, invalidnosti, starosti ali spolne usmerjenosti (13. člen).

Najpomembnejše določilo z vidika zagotavljanja enakosti spolov v praksi zagotavlja 141. člen Amsterdamske pogodbe, ki na področju trga dela uvaja načelo enakega plačila za enako delo in delo enake vrednosti. Uvaja pristop integracije načela enakosti spolov in daje pravno podlago za uvedbo pozitivnih ukrepov. Državam članicam dopušča, da za zagotavljanje dejanske enakosti žensk in moških na trgu dela lahko uporabijo ukrepe, ki dajejo specifične ugodnosti slabše zastopanemu spolu pri zaposlovanju in poklicnem usposabljanju.

Poleg pravnih zavez za zagotavljanje enakosti spolov je EU oblikovala Program v zvezi z okvirno strategijo Skupnosti za enakost spolov (2001-2005), ki kombinira posebne ukrepe za doseganje enakosti z integracijo načela enakosti spolov. Glavni cilji programa so: uveljavljanje in razširjanje vrednot in praks, kot podlago za enakost spolov; boljše razumevanje problemov, povezanih z enakostjo spolov, razvijanje usposobljenosti akterjev za učinkovito uveljavljanje enakosti spolov. Strategija je usmerjena na ekonomsko področje, na udeležbo in zastopanost v procesih odločanja, socialne in državljske pravice ter spremembe spolnih vlog in stereotipov. Kot takšna se bo strategija predvidoma nadaljevala tudi v naslednjem proračunskem obdobju od 2007 do 2013, ko je na tem področju predviden nov program *Progress*.

Ustava Republike Slovenije opredeljuje Republiko Slovenijo kot demokratično, pravno in socialno državo, ki zagotavlja uživanje in uresničevanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin vsem, ne glede na narodnost, raso, spol, vero, politično in drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj ali katero koli drugo osebno okoliščino. Temeljna načela ustave ne dopuščajo nobene oblike diskriminacije, ustava pa zagotavlja tudi mehanizme za odpravo posledic kršitev človekovih pravic in temeljnih svoboščin. S

prepovedjo spolne diskriminacije je enakost žensk in moških priznana kot osnovno načelo demokracije in spoštovanja človekovih pravic in kot taka pogoj za socialno pravično in pravno državo.

„Z *Zakonom o enakih možnostih žensk in moških* sprejetim leta 2002 je slovenski pravni red dobil tudi krovni zakon, ki določa skupne smernice oziroma temelje za izboljšanje položaja žensk in ustvarjanje enakih možnosti spolov na posameznih področjih družbenega življenja. *Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja* sprejet maja 2004 je še nadgradil pravno podlago za zagotavljanje enakega obravnavanja oseb na vseh področjih družbenega življenja, ne glede na osebne okoliščine, vključno s spolom.“ (ReNPEMZM, Uradni list RS 100/2005).

Slovenija se je zavezala, da bo zagotavljala varstvo pred odpuščanjem žensk še posebej v času nosečnosti in porodniškega dopusta in da bo spodbujala enake možnosti za zaposlitev ter ponovno vključevanje v poklic. Prav tako je treba zagotavljati enake možnosti pri poklicnem usmerjanju, usposabljanju, prekvalifikaciji in rehabilitaciji, ustvarjati enake pogoje za zaposlitev in delovne pogoje vključno s plačilom, ter omogočati vsestranski poklicni razvoj žensk in moških.

Slovenija je ratificirala in upoštevala mednarodno zakonodajo na področju enakopravnosti spolov. Konvencija OZN o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk sprejeta leta 1979 je osrednji pravno zavezujoči instrument za varstvo pravic žensk, ki posega na vsa področja javnega in zasebnega življenja.

Konvencija obvezuje Slovenijo, da sprejme vse potrebne ukrepe, vključno s pozitivnimi ukrepi, da se odpravi diskriminacija in zagotovi polna enakopravnost spolov na vseh področjih, zlasti na političnem, družbenem, ekonomskem in kulturnem.

V okviru Evropske unije so vse večje pozornosti deležna področja diskriminacije, načela enakosti, enakih možnosti in enakega obravnavanja, ki so vplivala tudi na slovenski zakon o delovnih razmerjih, ki tej tematiki namenja kar nekaj določb. Gre za novost, saj takšne izrecne določbe o prepovedi diskriminacije v delovni zakonodaji do sprejetja zakona o delavskih razmerjih leta 2002 ni bilo.

Določba 6. člena *Zakona o delovnih razmerjih* je osrednja in temeljna določba, ki postavlja prepoved diskriminacije kot temeljno načelo, ki ga je treba upoštevati pri obravnavi vseh posameznih vprašanj o delovnih razmerjih. „Ženskam in moškim morajo biti zagotovljene enake možnosti in enaka obravnava pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju,

izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi.“ (Zakon o delovnih razmerjih, 6. člen, Uradni list RS 42/2002).

Tretji odstavek 6. člena dodatno opredeljuje možnost, da se diskriminacija lahko pojavlja bodisi kot neposredna ali kot posredna diskriminacija, ter je zakonsko prav tako prepovedana. Pri tem zakon sledi razčlenjevanju v sodni praksi in ureditvi na ravni Evropske unije. Novejši pristop v pravu Evropske skupnosti pri definiranju diskriminacije v pojem diskriminacije vključuje poleg neposredne in posredne diskriminacije še pojem nadlegovanja (harassment) in posebej z vidika diskriminacije na podlagi spola tudi pojem spolnega nadlegovanja (sexual harassment) (Kresal, 2002: 61).

Peti odstavek ureja vprašanje sankcij v primeru kršitve pravila o prepovedi diskriminacije. „Delodajalec je delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava.“ (Zakon o delovnih razmerjih, 6. člen, Uradni list RS 42/2002). Za obravnavo diskriminacije na področju delovnih razmerij, je poleg šestega člena še zlasti pomemben naslednji člen, ki opredeljuje odgovornosti in dolžnosti delodajalcev do zaposlenih (Zakon o delovnih razmerjih, Uradni list RS 42/2002): 133. člen, ki govori o enakem plačilu žensk in moških.

Na podlagi 15. člena *Zakona o enakih možnostih žensk in moških* je Državni zbor Republike Slovenije leta 2005 sprejel Resolucijo o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških za obdobje od leta 2005 do leta 2013. Resolucija je strateški dokument, ki določa cilje in ukrepe ter ključne nosilce politik za uresničevanje enakosti spolov na posameznih področjih življenja žensk in moških v Sloveniji v omenjenem obdobju.

„Temeljni namen je izboljšati položaj žensk oz. zagotoviti trajnostni razvoj pri uveljavitvi enakosti spolov.“ Konkretna naloga in aktivnosti za doseganje zastavljenih ciljev pa bodo opredeljene v periodičnih načrtih, ki se pripravljajo vsaki dve leti. Osnovni cilji, ki so bili zastavljeni pri strateških načrtih zaposlovanja in trga dela so (ReNPEMZM, Uradni list RS 100/2005: 18-20):

1. Zmanjšanje pojavnosti diskriminacije zaradi spola pri zaposlovanju in del.
2. Zmanjšanje razlik v stopnji zaposlenosti in brezposelnosti žensk in moških.
3. Povečanje samozaposlenosti žensk in ženskega podjetništva.
4. Zmanjšanje vertikalne in horizontalne segregacije ter razlik v plačah žensk in moških.

Prav tako pa so bili opredeljeni drugi cilji za kakovostno delovno okolje brez vseh oblik nadlegovanja; za usklajenost poklicnega in zasebnega življenja ter družinskih obveznosti

zaposlenih žensk in moških in druga področja. Resolucija si tako s svojimi opredelitvami in cilji prizadeva vzpostaviti trajnostni razvoj enakih možnosti za oba spola v družbi.

Ustava in zakoni sicer določajo enakopravnost v izobraževanju, delu in drugih področjih, čeprav podrobnejše analize kažejo, da obstaja razlikovanje na podlagi spola, ki v veliko primerih (večkrat implicitno) postavlja moške v superiorni, ženske pa v inferiorni položaj, kar smo lahko skozi vrsto primerov v prejšnjih poglavjih nazorno videli.

Kljub temu, da je enakost spolov v glavnem povsod v svetu zakonsko regulirana, Kanjuo Mrčela pravi, da to še ni dovolj za preprečevanje marginalizacije in diskriminacije žensk in da bo potrebno razen sprememb na nekaterih področjih, postaviti v ospredje uveljavljanje t. i. substativnih dejanskih pravic, ki poleg načelne enakosti, zagotavljajo tudi enake možnosti v javni, politični in zasebni sferi (Kanjuo Mrčela, 1996: 174). Nedvomno bo: „potrebno tudi uveljaviti učinkovite mehanizme ugotavljanja, sankcioniranja in preprečevanja diskriminacije žensk, kakršne poznajo v večini držav Zahodne Evrope, v Kanadi in v Avstraliji“ (Komisija za žensko politiko v Kanjuo Mrčela, 1996: 174). Kanjuo Mrčela meni, da lahko relativno neuspešnost zakonov, ki naj bi preprečili spolno diskriminacijo, pojasnimo z dejstvom, da se zakoni ne nanašajo na indirektno diskriminacijo (postopke, družbeno prakso in stereotipe), ki ženske postavljajo v drugorazreden položaj. Prav indirektna diskriminacija pa ženskam onemogoča uveljavljanje zakonsko določenih pravic (Kanjuo Mrčela, 1994: 168).



## IV. Ženske na vodstvenih položajih

Hiter razvoj menedžmenta, mednarodnih dejavnosti zlasti pa konkurence v vseh industrijskih in drugih gospodarskih panogah povsod po svetu, so pripeljali do tega, da so na nižje menedžerske položaje, zaradi povečane potrebe po novih kadrih, začele vstopati ženske (Adler, 1994). Tako v zadnjih desetletjih ženske počasi prodirajo v poklice, ki so bili pred časom rezervirani izključno za moške. Kljub temu pa glavne prepreke še vedno ostajajo. Kljub vlaganju žensk v višjo izobrazbo in pomanjkanju urejene zakonodaje za vzpostavljanje enakih možnosti, zasedajo ženske le majhen delček najvišjih menedžerskih položajev (Adler, 1994).

Splošna značilnost žensk v menedžmentu povsod po svetu, kot pravi Kanjuo Mrčela ostaja maloštevilnost, kar pa se še posebej odraža na najvišjih menedžerskih položajih (Kanjuo Mrčela, 1996: 32).

Kot ugotavlja Powell je bilo v ZDA in v Veliki Britaniji v menedžmentu na najvišjih položajih konec osemdesetih let zaposlenih manj kot 2 % žensk (Powell, 1988).

V istem času je bilo v Sloveniji na najvišjih položajih zaposlenih 9,2 % žensk (Kanjuo Mrčela, 1996: 32). Odstotek žensk se je z leti zvišal, a je še vedno nižji od procenta moških, ki zasedajo vodstvene položaje. Po statističnih podatkih Mednarodnega urada za delo (International Labour Office-ILO) je v polovici od 41 držav v svetu, za katere so bili dostopni podatki, od 20 do 30 odstotkov žensk na vodilnih položajih. V šestnajstih od 41 držav pa je procent od 31 do 39 odstotkov (Wirth, 2001: 32).

Zanimivo je, da je odstotek najvišji med državami srednje in vzhodne Evrope, viša pa se tudi v Kanadi in Novi Zelandiji. V državah srednje in vzhodne Evrope se je že tradicionalno spodbujalo zaposlovanje žensk, zato je že od nekdaj značilna visoka prisotnost žensk med vsemi zaposlenimi kot tudi med tistimi na najvišjih pozicijah.

Aktivna ženska gibanja v zadnjih desetletjih v Avstraliji, Kanadi, Novi Zelandiji, ZDA in v Veliki Britaniji pa so tudi pospešila vstop žensk na menedžerske položaje.

Wirthova (2001) ugotavlja, da v državah v razvoju postaja bolj značilno zaposlovanje žensk v menedžmentu (Kolumbija, Venezuela in Filipini) kot v razvitih industrijskih državah. V Mehiki je vlada ocenila, da je bil odstotek žensk na izvršilnih pozicijah v privatnih in javnih organizacijah skupno 12,1 %. Čeprav je skupen procent žensk na trgu delovne sile nižji kot

drugod po svetu, pa je izobraženost in usposobljenost žensk za vodilne položaje zelo velika. Poleg tega Wirthova ugotavlja, da je menedžerkam v državah v razvoju lažje dostopno otroško varstvo in možnost poceni pomoči v gospodinjstvu.

Ženske, ki uspejo priti na najvišje menedžerske pozicije, občutijo tako osamljenost kot izolacijo, zaradi nizkega števila menedžerk na visokih položajih. Adlerjeva ugotavlja, da je bil odpor moških do žensk na izvršilnih položajih veliko večji v Evropi kot v Ameriki (Adler, 1993). Rezultati raziskav so pokazali, da bi vsaj dve tretjini britanskih menedžerjev raje imelo moškega na vodstvenem položaju kot pa žensko, saj verjamejo, da imajo moški primernejše lastnosti od žensk za vlogo izvršilnih menedžerjev. Druga raziskava je pokazala, da italijanski menedžerji ne želijo prejemati ukazov s strani žensk (Adler, 1993).

Diskriminacijsko obnašanje še vedno ostaja živo tako v Ameriki kot na evropskem trgu dela in pomaga razložiti šokantno statistiko žensk na menedžerskih položajih (Helms in Guffey, 1997: 80).

Če želimo razložiti nizko zastopanost žensk v menedžmentu je potrebno proučiti ovire, s katerimi se srečujejo na karierni poti in ki obstajajo znotraj organizacij in podjetij. Med najpogosteje navedenimi ovirami se v literaturi omenja: zaposlovanje in izbor prijavljenih na prosto delovno mesto, organizacijska politika podjetij ter druge strukturalne ovire. Poleg težav, s katerimi se soočajo ženske pri napredovanju na najvišje položaje, morajo premagati tudi tiste ovire, ki so posebno značilne za industrijski sektor in vodstvene funkcije (Linehan, 2001: 60). Večinoma so to moško središčna okolja, v katerih so ženske pogosto tarča predsodkov. V depriviligiranem položaju so zlasti tiste, ki delajo s polovičnim ali skrajšanim delovnim časom, saj se delodajalcem pogosto zdijo manj zavzete, nevedne nadaljnjega izobraževanja ali napredovanja. Zaradi družinskih obveznosti pogosto veljajo tudi za manj zanesljive in v splošnem manj predane delu kot njihovi moški kolegi.

Ovire za prehod žensk na najvišje položaje so torej zakoreninjene globoko v sami organizaciji dela in v izzivih, s katerimi se ženske soočajo, ko želijo združiti delo in družinske obveznosti. Davidsonova in Cooper trdita (v Linehan, 2001: 66), da povprečni delodajalec za ženske meni, da so „slaba naložba v izobrazbo in napredovanje“, ker bodo pustile delo zaradi poroke in družine. Še zlasti mučno in nepravično je to do žensk, ki so samske, brez otrok in do tistih, ki delajo nepretrgoma od poroke naprej.

Ovire, ki ženskam preprečujejo dostop do najvišjih položajev so lahko že same metode izbora kandidatov ali pa organizacijska politika in struktura podjetja.

Subjektivni izbor na osnovi pogovora je še vedno pogosto uporabljena in priljubljena metoda kadrovanja, kljub dokazom, ki potrjujejo nezanesljivost takih postopkov in povečujejo možnost pristranskih odločitev, zlasti v odnosu do kandidatov, ki pripadajo manjšinam (rasni, etnični, spolni itd.).

Zaradi neustreznosti izbora na osnovi pogovorov se vodstva organizacij danes vse bolj pogosto zanimajo za druge metode ugotavljanja primernosti kandidatov.

Eden izmed načinov ugotavljanja menedžerskih sposobnosti so oddelki za vrednotenje, ki temeljijo na praktičnem pristopu, torej preizkušanju, kako so kandidati kos nekemu delu in kako ga poskušajo opraviti. V Veliki Britaniji se kadrovske centre za vrednotenje kandidatov čedalje bolj krepijo, saj so najboljše orodje za preverjanje posameznikovih sposobnosti in se uporabljajo za izbiro menedžerjev za najvišje položaje, ter za odkrivanje tistih, ki so primerni za intenzivne programe razvoja poklicne kariere. Kljub večji ustreznosti ocene, pa je lahko tudi tak način izbora kandidatov izvor diskriminacije po spolu, saj kandidate ocenjujejo menedžerji na najvišjih položajih, ki ravnajo po svojih subjektivnih kriterijih, ki pa so seveda lahko pristranski.

Druge ovire v organizacijah, s katerimi se morajo spopasti menedžerke na svoji karierni poti, bom podrobneje obravnavala v naslednjem poglavju o ženskah v mednarodnem menedžmentu. Spregovorila bom o steklenih stropovih, o diskriminaciji, kulturnih predsodkih ter težavah pri usklajevanju poklicnega in osebnega življenja menedžerk.

## **1 Menedžerke v Sloveniji**

Kot je že bilo omenjeno v prejšnjem poglavju je bilo leta 1987 med vsemi, ki so opravljali najvišje menedžerske položaje v Sloveniji zgolj 9,2 % žensk (Kanjuo Mrčela, 1996: 117).

Na prav tako zaskrbljujoče podatke kaže navedba v knjigi *Sto največjih družb v Sloveniji*, ki jo je leta 1997 izdala Gospodarska zbornica Slovenije. Po prikazu tedanjega aktualnega stanja sta bili med stotimi voditelji največjih slovenskih družb zgolj dve ženski na vodilnih položajih. Kot vodilni delavec družbe se je smatral generalni direktor, glavni direktor, direktor, direktor družbe, predsednik uprave, predsednik začasne uprave in predsednik poslovnega odbora (GZS, 1997). A kljub temu Kanjuo Mrčela ugotavlja, da statistični podatki ne kažejo znatnega poslabšanja v številu žensk na vodstvenih pozicijah v Sloveniji po obdobju tranzicije. Dejavniki, ki so prispevali k temu, da v zadnjem desetletju v Sloveniji

ni prišlo do drastičnega zmanjševanja že tako nizkega števila žensk v menedžmentu so po njenih navedbah: obstoječa spolna kultura, ozaveščenost žensk o pomenu ekonomske neodvisnosti in institucionalna podpora za zaposlovanje žensk (otroško varstvo, zdravstveno varstvo idr.) (Kanjuo Mrčela, 2000: 57). Po drugi strani pa ugotavlja, da zaradi izgube jugoslovanskega trga in zlasti splošne gospodarske krize v začetku devetdesetih, ter obsežnih družbenih in ekonomskih sprememb v tem času v Sloveniji ni prišlo do podiranja steklenih organizacijskih stropov. Dejavniki, ki jih avtorica navaja kot vzrok so povezani z (ne)sprejemanjem žensk na višjih položajih v organizacijah. Prehod v tržno gospodarstvo je oblikoval na nek način "macho" kulturo, ki ženskam vsekakor ni naklonjena (Kanjuo Mrčela, 2000: 57), za razliko od socializma, ki je kot svoj programski cilj naklonjeno sprejemal ženske na trgu dela in jim vsaj na formalni ravni omogočal enake možnosti kot moškim.

Po podatkih Statističnega urada R Slovenije za leto 2004 se je število menedžerk na najvišjih položajih zvišalo, a še vedno ostaja neprimerljivo nižje kot število moških. Tako po najnovejših podatkih vodstvene položaje v Sloveniji zaseda **29 %** žensk, kar pomeni skupno 39.008. Tako kot v svetu pa je tudi v Sloveniji število menedžerk manjše, čim večje je podjetje in čim višji je menedžerski položaj (Kanjuo Mrčela, 2000). V največjih družbah v Sloveniji (nad 18 milijard sit. dobička) ni bilo predsednic uprav med člani uprav v 12,8 %; v 2,4 % ni bilo žensk med predsedniki nadzornih svetov in 18 % članic upravnih svetov. Prav tako je bil v letu 2003 v največjih 48 gospodarskih družbah odstotek predsednic uprav 4 %, 22 % je bilo članic uprav in 29 % žensk je bilo na vseh menedžerskih položajih (GZS, po Kanjuo Mrčela, 2007). Razlike med moškimi in ženskami na vodilnih položajih prikazuje tudi podatek o zaslužku za leto 2004: direktorice so zaslužile 88,4 % moških plač, članice uprav 67,6 % in predsednice uprav 32,8 % moških plač (izračun SURSa, po Kanjuo Mrčela, 2007).

Prav tako je še vedno majhen odstotek žensk v Sloveniji, ki dela v mednarodnem menedžmentu. Odstotek dešifriranih žensk na vodstvenih položajih (ki so v delovnem razmerju pri delodajalcu s sedežem v Sloveniji poslani na delo ali na strokovno izpopolnjevanje v tujino) znaša le 9,35 %. V tujih predstavništvih v Sloveniji 47,22 % žensk zaseda najvišje funkcije direktoric in menedžerk (SRDAP, Statistični urad R Slovenije, 2005).

Počasi pa se dviga odstotek "ženskih podjetij" v Sloveniji. Ameriška definicija ženskega podjetja je, da mora biti več kot 50 odstotkov podjetja v lasti žensk (ene, dveh, treh ali več). V osrednji Sloveniji je po nekaterih ocenah od 22 do 25 tisoč ženskih podjetij. Večina jih je v Ljubljani in okolici, kjer je trg velik, dostop do informacij in mednarodnih poti pa preprost.

Čeprav je podjetij, ki so v lasti žensk, v Sloveniji še vedno malo, se njihovo število počasi dviguje. Med vsemi ženskimi podjetji je delež tistih, ki so jih ustanovile mlade ženske, okoli 10 odstotkov večji kot pred tremi leti (Finance, 2007).

## **V. Ženske v mednarodnem menedžmentu**

Prisotnost žensk v menedžmentu na nacionalnih ravneh še zdaleč ne sovпада z njihovo prisotnostjo in doprinosom na mednarodni ravni. Razlogi nizke prisotnosti žensk v mednarodnem menedžmentu so kompleksni. Združujejo osebne, organizacijske, ekonomske kot družbeno kulturne vidike (Harris, 1993: 9).

V nadaljevanju bom poskušala osvetliti sodobno spreminjanje menedžmenta in sposobnosti, ki jih potrebujejo menedžerke za razvoj kariere v mednarodnem menedžmentu. Osvetlila bom vlogo žensk v mednarodnem menedžmentu in izpostavila prednosti žensk v tem poklicu. Posebno pozornost bom namenila parom z dvojno poklicno kariero in po modelu Margaret Linehan bom razdelala posamezne faze mednarodnega menedžerskega premika. Posvetila se bom obdobju priprav na mednarodno kariero in nenazadnje težavam, ki nastopijo po njihovi vrnitvi v domače okolje. Nazadnje bom izpostavila ovire, s katerimi se ženske na tej poti še vedno srečujejo.

### **1 Sposobnosti, potrebne za mednarodni menedžment**

Kot ugotavlja Harris Hillary je internacionalizacija ena najopaznejših lastnosti poslovnega okolja v zadnjih desetletjih. Internacionalizacija ni omejena zgolj na velika podjetja, temveč vpliva tudi na mala podjetja, ki morajo prilagajati svoje cilje in vizije mednarodnemu trgu. Glavni ključ razvoja mednarodnih sposobnosti pa leži v mednarodnem kadrovskem menedžmentu in posebej v razvoju sposobnih mednarodnih menedžerjev (Harris, 1993: 9).

V definiciji lastnosti, ki so potrebne za uspešnega mednarodnega menedžerja, prihaja do razlik med prakso in teorijo. Pisci o menedžmentu poudarjajo "mehke" sposobnosti menedžerjev, in sicer lastnosti kot so medkulturne in medosebne sposobnosti. Raziskave konkretnih podjetij pa kažejo, da se večja pozornost namenja tehničnim sposobnostim posameznika in znanju o sistemu delovanja podjetja (Harris, 1993: 9).

Razlogi, zakaj se večje pozornosti pri izboru kandidatov za delo v mednarodnem menedžmentu ne namenja lastnostim, kot so kulturna empatija, medosebni odnosi, podpora družine oziroma partnerja, izvirajo iz načina izbora kandidatov. „Kljub različnim rezultatom raziskav se je izkazalo, da večina podjetij ne intervjuva družine oziroma partnerjev. Prav tako

je formalno testiranje za kandidate omejeno na uporabo psiholoških testov. Splošno pa prevladujejo dvomi v veljavnost testov o prilagodljivosti in kulturnem zavedanju“ (prav tam). „Naraščajoče kritike o zaupanju v “trde sposobnosti“ menedžmenta tako znotraj domačega kot mednarodnega poslovnega prostora, bi lahko spodbudile bolj uravnovešen postopek izbora,“ ugotavlja Harris (Harris, 1993: 12).

Sinclair in Ewing (v Linehan, 2000: 224) pa pravita, da so te prakse težko razpoznavne, saj so del organizacijskih kultur in utrjene v organizacijskih strukturah moči. Kadrovski menedžment primarno odraža interese vodilnih skupin v organizacijah in organizacije ponavadi niso sledile potrebam žensk v izobraževanju in strategijah razvoja. Sinclair in Ewing sta predlagali pristop kadrovanja, ki se bi približal različnim potrebam skupinam menedžerk, kadrovski menedžment pa bi bil prilagodljiv za potrebe žensk (prav tam).

Prisotnost žensk v mednarodnem menedžmentu je odvisna od kompleksnega niza kulturnih, družbenih, pravnih, ekonomskih in političnih dejavnikov tako v domačem okolju kot okolju države gostiteljice. Ena najpomembnejših lastnosti svetovnega trga dela zadnje polovice 20. stoletja je bilo rastoče zaposlovanje žensk, a kot ugotavlja Harrisova, je zaposlovanje žensk na vodilnih položajih povsod po svetu še vedno problematično (Harris, 1993: 10).

Hilary Harris navaja nekaj razlag za ta pojav, večinoma v zvezi z motivacijo žensk, saj velikokrat velja, da so ženske manj motivirane za visoke položaje in delo v tujini, čeprav so „rezultati raziskav pokazali, da ni razlik med moškimi in ženskami le, da se ženske drugače odzivajo na vprašanja o motivaciji, in sicer odvisno od konteksta in okoliščin, v katerih so vprašanja postavljena“ (Devanna v Harris, 1993: 10).

V razpravah o napredovanju žensk na višje menedžerske položaje se porajata dva ključna problema. Prvič, koncept moči in spola v organizacijah in drugič, učinek izključitve žensk iz neformalnih mrež na njihovo napredovanje (Harris, 1993: 10).

Kot rezultat naštetih dejavnikov so raziskovalci zaključili, da so menedžerke za razliko od moških v službi deležne veliko več stresnih situacij, ki se vežejo zlasti na predsodke in stereotipe, direktno in indirektno diskriminacijo, pomanjkanje vzornikov in probleme usklajevanja družine in službe. Ti pritiski vplivajo na to, da mnoge ženske ne uspejo napredovati v menedžmentu (Harris, 1993: 11).

## **2 Vloga žensk v mednarodnem menedžmentu**

Hilary Harris kot enega izmed razlogov nizkega števila žensk v mednarodnem menedžmentu navaja nepravilno razumevanje menedžerk. V organizacijah se namreč ženske še vedno enači z vlogo soprog, ki so do nedavnega spremljale svoje može, menedžerje na službenih poteh v tujino. Ženske so bile ponavadi krive neuspešne adaptacije menedžerjev in s tem njihovega prezgodnjega odhoda nazaj v domovino.

Harrisova ugotavlja, da tudi organizacijski dejavniki vplivajo na nizko pojavnost žensk v mednarodnem menedžmentu. „Ženske mnogokrat niso na delovnem mestu v organizacijah, iz katerega so izbrani mednarodni menedžerji. Za organizacije bi bilo nujno, da bi ponovno pregledale in ovrednotile način izbora kandidatov za mednarodni menedžment“ (Harris, 1993: 11).

Uporaba mednarodnega pretoka menedžerjev je pogosta metoda “socializacije” nekaterih multinacionalnih korporacij. V tem procesu “socializirani” menedžerji ustvarjajo mednarodno mrežo, ki bo vplivala na razporeditev moči v organizacijah. „Ta proces je dosežen s pogostimi premiki posameznikov tako, da je organizacija edina konstanta v življenju menedžerja“ (Harris, 1993: 12). Pod takimi pogoji, so ženske pogosto prikrajšane. Prvič, kot smo že omenili, so pogosto izključene iz neformalnih mrež v organizacijah, zato imajo manjši dostop do pozicij moči v organizacijah. Drugič, potreba po nenehnih potovanjih in spremembah delovnega okolja je prav tako težje uresničljiva za ženske (prav tam).

Kljub temu pa je kar nekaj prednosti, ki jih na podlagi raziskave ugotavljata Adlerjeva in Disraeli. In sicer sta opazili enako motivacijo za delo v mednarodnem menedžmentu med študenti in študentkami magistrskega študija menedžmenta. Poleg tega pa izpostavljata prednosti, ki jih imajo ženske: „Povečana opaznost mednarodnih menedžerk zaradi njihove pionirske vloge, boljše medosebne sposobnosti žensk in predpostavka, da morajo biti najboljše“ (v Harris, 1993: 13).

## **3 Model mednarodnega premika menedžerk**

Model mednarodnega prehoda menedžerk na visoke položaje v tujino je oblikovala Margaret Linehan na podlagi raziskave, ki jo je izvedla leta 1997 med petdesetimi menedžerkami



največjih podjetij iz Irske, Belgije, Anglije in Nemčije, ki so naredile vsaj en mednarodni premik (Linehan, 2004: 2). Z raziskavo je želela proučiti neraziskano področje žensk v mednarodnem menedžmentu v Evropi.

Model sestavljajo tri obdobja v mednarodni menedžerski karieri žensk (v Linehan, 2001):

- Okoliščine pred premestitvijo v tujino.
- Okoliščine med bivanjem v tujini.
- Okoliščine po vrnitvi domov.

Model pomaga ilustrirati okoliščine vsakega od treh obdobj, ki vplivajo na menedžerke, ki se odločijo za mednarodno delovno izkušnjo.

3.1. Prvo obdobje Linehanova v nadaljevanju razdeli na tri stopnje:

- Zahteva matične delovne organizacije, da si je najprej potrebno pridobiti izkušnje na visokem menedžerskem položaju v domačem okolju.
- Odločitev zaprositi za mednarodni položaj.
- Priprave na mednarodno delovno izkušnjo.

#### *3.1.1. Prvo obdobje, prva stopnja*

Margaret Linehan je na podlagi rezultatov intervjujev ugotovila, da se v prvem obdobju, pred odločitvijo za poklicni korak, ženske srečujejo z veliko več težavami kot moški. Menedžerke so se sprva morale izkazati v matični delovni organizaciji in si pridobiti visok položaj, da so jih nadrejeni bili pripravljeni poslušati za premestitev v tujino. Intervjuvanke so bile prepričane, da je bila pridobitev visokega menedžerskega položaja v domačem podjetju ena najtežjih izkušenj pri prehodu na delovno mesto v tujino. „Še vedno namreč obstajajo skrite in javne ovire, ki preprečujejo menedžerkam predor steklene stene“ (Linehan, 2004: 3).

#### *3.1.2. Prvo obdobje, druga stopnja*

Naslednja stopnja modela mednarodnega prehoda je odločitev za prijavo na mednarodno delovno mesto. Intervjuvanke raziskave Linehan so bile mnenja, da se menedžerkam mednarodni položaji ponudijo "le izjemoma". Nasprotno pa so moškim kolegom mednarodna delovna mesta dostopnejša kot so ženskam Vseh enaintrideset poročenih menedžerk na visokih položajih je poročalo o težavah, ki so jih imele pri prepričevanju vodilnih menedžerjev v matičnem podjetju, da so kljub materinstvu sposobne uspešno razvijati menedžersko kariero. Kot navajajo jim je velikokrat v podjetjih dodeljena „vloga delavca s

polovičnim delovnim časom, saj se še vedno meri uspešnost po tem, kdo prihaja prvi in odhaja zadnji iz službe“ (Linehan, 2004: 3).

### *3.1.3. Prvo obdobje, tretja stopnja*

Obdobje pred odhodom v tujino in prevzemom mednarodnega položaja je tako imenovano “pripravljalno obdobje“, ki se je večini menedžerkam zdelo bistveno za uspeh ali neuspeh njihove mednarodne kariere. Pripravljalno obdobje je v veliko primerih slabo načrtovano, saj mu mnoge delovne organizacije ne posvečajo pomena.

Borg in Harzing ter Brewster (v Linehan, 2004: 5) ugotavljajo, da v večini primerov ni formalnega izdelanega izbora kandidatov in rekrutiranja, saj so tudi mednarodna delovna mesta redko oglaševana. Intervjuvanke so poudarile, da med obvestilom o imenovanju na mednarodni položaj in odhodom v tujino ponavadi preteče zelo kratek čas, ki menedžerju ne zagotavlja primerne časa za priprave in izobraževanje. Menedžerke raziskave Margaret Linehan menijo, da je pripravljalno izobraževanje še toliko pomembnejše za ženske, zlasti zaradi njihove pionirske vloge v svetu. Kot ugotavljajo vse, so priprave izredno pomembne tako za partnerja kot za celo družino. Do teh zaključkov je prišel tudi Harvey (1985), ki je poudaril pomembnost vključevanja družinskih članov v programe izobraževanja (prav tam). Samo 10% menedžerk, ki so sodelovale v raziskavi Linehan, pa je bilo deležnih izobraževanja pred odhodom v tujino.

### *3.2. Drugo obdobje: Okoliščine med bivanjem v tujini*

Odnosi v družini so najpomembnejši pokazatelj uspeha mednarodnega premika menedžerja. Intervjuvanke so bile mnenja, da ženske veliko bolj doleti konflikt družine in kariere.

Raziskave so pokazale, da ponavadi delovne izkušnje v tujini trajajo v obdobju od treh do štirih let. Menedžerji so menili, da je obdobje leta ali dveh prekratko, nasprotno pa ocenjujejo tri letno obdobje kot primeren čas dela v tujini. Svoje prilagoditveno obdobje so intervjuvane menedžerke ocenile v obdobju med enim do dveh let. Zaključki raziskave Margaret Linehan so pokazali, da je obdobje prilagoditve za ženske v tujini daljše kot za moške. Razlogi, ki jih navaja in jih bom kasneje skozi poglavja natančno pregledala so: pomanjkanje mentorjev, izključenost iz mrež poznanstev in pomanjkanje ženskih vzornic (Linehan, 2004: 7).

### *3.3. Tretje obdobje: Okoliščine po vrnitvi domov*

Raziskava Linehan dokazuje, da so menedžerke naletale na številne težave, tako na poklicni kot na osebni ravni, ko so se vrstile v domovino. Torringtonova (v Linehan, 2004) je opazila, da v matičnih organizacijah le malokdaj upoštevajo izkušnje menedžerk, ki so jih pridobile v tujini. Glavni razlog Torringtonova vidi v dejstvu, da vrnitev menedžerjev v domovino ni razumljena kot problematična v primerjavi z odhodom v tujino in pričakovanimi problemi, ki ob tem lahko nastopijo. A ker imajo ženske menedžerke, ki delajo v tujini, še vedno pionirsko vlogo, to povečuje negotovost njihove vrnitve v domovino.

Cilji, ki jih je Margaret Linehan želela doseči, so bili zlasti raziskati ovire, ki ženskam onemogočajo prehod na višje menedžerske mednarodne položaje in hkrati poudariti širši pomen vpletenosti omenjenih ovir za mednarodni kadrovski menedžment. Linehanova ugotavlja, da bodo ženske ostale manjšina v mednarodnem menedžmentu, dokler ne bodo organizacije fundamentalno pregledale in ocenile politike ter prakse kadrovskega menedžmenta.

## **4 Priprave menedžerk na mednarodno poklicno kariero**

Kot posledica naraščajočega števila mednarodnih podjetij in njihovega vpliva na svetovno gospodarstvo se je od začetka leta 1990 povečalo zanimanje za mednarodni kadrovski menedžment kot odziv na zavedanje pomena mednarodnih menedžerjev na uspešnost mednarodnih podjetij (Dowling, Scullion v Jie Shen, 2000: 656).

Pomanjkanje mednarodnih menedžerjev še vedno ostaja omejitev za uspešen razvoj globalnih strategij, a večina podjetij podcenjuje pomen kadrovskega menedžmenta za mednarodno poslovanje (Dowling v Jie Shen, 2000: 656). Do sedaj je bilo zelo malo raziskav narejenih o mednarodnih izobraževanjih za menedžerje, ki delajo v mednarodnem menedžmentu.

Jie Shen je v svoji raziskavi poskušal osvetliti omenjeno problematiko na podlagi primerov zavedenih v revijah kot tudi na podlagi lastne raziskave, ki jo je leta 2001 naredil med kitajskimi mednarodnimi podjetji.

Jie Shen navaja tri vrste "mednarodnih izobraževanj", ki so povezana z odhodom menedžerjev in menedžerk na delovna mesta v tujino (Jie Shen, 2000: 656):

- Pripravljalno izobraževanje, ki kandidatu zagotovi potrebne sposobnosti in znanja nujno potrebna na delovnem mestu v tujini.
- Izobraževanje po vrnitvi menedžerja/ke ima namen seznanitve menedžerja/ke z domačim delovnim okoljem, v katerega se vrača. Izobraževanje je pomoč za hitrejšo ponovno integracijo v podjetje in seznanitev z delovnimi nalogami.
- Izobraževanja za tuja podjetja imajo namen vzpostavitve lažjega razumevanja skupnih strategij, kulture in razvoja. Cilj izobraževanj je razvoj trenutnih delovnih sposobnosti menedžerja/ke kot razvoj sposobnosti, ki se navezujejo na prihodnjo službo v tujini (Dowling v Jie Shen, 2000: 656).

Mednarodni menedžer/ka potrebuje sovisnost sposobnosti, kot so tehnična industrijska znanja na eni strani, in značajske sposobnosti kot so: kulturna občutljivost, odgovornost, zmožnost vodenja podrejenih in sposobnost pojasnjevanja, na drugi strani. Navedene karakteristike in sposobnosti so pomembne mednarodne kompetence, ki se oblikujejo skozi mednarodno izobraževanje in mednarodni razvoj posameznika/ce (Baumgarten v Jie Shen, 2000: 656).

Raziskava Dowlinga je pokazala, da je veliko menedžerjev in menedžerk razočaranih z delom v tujini, saj večina ni imela zagotovljenih pripravljanih izobraževanj kot pomoč in lažjo integracijo v novo poklicno okolje. Baumgarten je predlagal, da bi vsaj leto dni po izboru kandidata/ke za delo v tujini moral/a imeti izobraževanja in pripravljalne treninge (v Linehan in Welsh, 1999: 524).

Kljub spoznanju, da so izobraževanja nujno potrebna za kandidate, ki odhajajo v tujino, pa podatki kažejo, da je v praksi izobraževanj deležno zgolj 25 % kandidatov (Linehan in Welsh, 1999: 525). Podobno opaža tudi Tung (v Jie Shen, 2000), ki trdi, da je v osemdesetih letih zgolj 32 % ameriških podjetij zagotavljalo izobraževanja za menedžerje, ki gredo v tujino.

Jie Shen v svoji raziskavi opaža, da je med kitajskimi podjetji slabo zavedanje pomembnosti mednarodnih izobraževanj za menedžerje, ki gredo v tujino. „Večina podjetij organizira zelo kratka oziroma “ad hoc“ izobraževanja pred odhodom menedžerja/ke v tujino, ki trajajo dva dni do enega tedna. Večina podjetij pa izobraževanj ne ponuja in kandidate samo seznanja z osnovnimi informacijami o delovnem mestu v tujini. Prav tako večina podjetij ne zagotavlja izobraževanj po vrnitvi menedžerja/ke v domovino“ (Jie Shen, 2000: 659).

Najpogosteje navedeni razlogi v literaturi, ki upravičujejo neizvajanje posebnih programov izobraževanj v podjetjih, so sledeči (Baumgarten v Linehan in Welsh, 1999: 524):

- Veliko menedžerjev verjame, da si izkušnje za mednarodno kariero kandidati lahko pridobijo zgolj skozi praktično izkustvo, zato dajejo malo pozornosti programom kulturnih izobraževanj pred odhodom v tujino.
- Obdobje od izbora kandidata do njegovega odhoda na delovno mesto v tujino je kratko in zato ni veliko časa za izobraževanja.
- Večina delovnih nalog v tujini ne zagotavlja pokritja stroškov izobraževanj.
- Najpogostejši kriterij za izbor kandidata/tke za delo v tujini so tehnične sposobnosti. Zato vodstvo ne daje velike podpore izobraževanjem in pripravam kandidatov.

V organizacijah, kjer so organizirana izobraževanja pred odhodom v tujino, so le ta ponavadi zelo kratka in trajajo zgolj nekaj dni. Baumgarten ugotavlja, da v 80 % izobraževanja tudi niso namenjena spremljajočim zakonskim partnerjem (prav tam).

V raziskavi, ki jo je naredila Margaret Linehan leta 1997, je med petdesetimi menedžerkami le pet imelo usposabljanje pred odhodom v tujino. V nobenem primeru pa v izobraževanje ni bil vključen njihov partner. Kot ugotavljajo menedžerke, izobraževanja ne bi smela biti namenjena zgolj kandidatom/kam, ki gredo v tujino, saj je sprememba okolja stresna za celotno družino (v Linehan in Welsh, 1999: 521). Ta trditev sovpada s predhodnimi spoznanji Harveya, ki poudarja pomen vključenosti družine in vseh družinskih članov v programe izobraževanj. Prav tako Adlerjeva ugotavlja, da je premalo pozornosti namenjene pripravam partnerjev in da je potrebno razviti programe, s katerimi se bo poskrbelo za zagotovitev smiselnega življenja zanj oziroma zanj (v Fish in Wood, 1997: 445).

Menedžerke raziskave M. Linehan, ki niso imele organiziranega pripravljalnega programa pred odhodom v tujino, so bile prepričane, da bi bile začetne težave v novem delovnem okolju veliko manjše, če bi imele zagotovljeno izobraževanje pred premestitvijo v tujino (Linehan in Welsh, 1999: 526).

„Podjetje sigurno zame ni naredilo dovolj. Iskanje stanovanja je bilo zelo težko. Prav tako sem imela težave z odprtjem računa na banki. Obravnavana sem bila kot mednarodni prekupčevalec drog. To je le nekaj primerov prvih problemov, ki jih ne bi imela, če bi imela zagotovljeno izobraževanje“ (direktorica, računalniškega podjetja na Irskem v Linehan in Welsh, 1999: 526).

V raziskavi M. Linehan se je osemindvajset parov z dvojno poklicno kariero skupaj selilo v tujino, da bi olajšalo poklicno kariero žensk. V nobenem primeru pari niso bili deležni izobraževanj s strani podjetij. Sami so morali premagovati težave, ki so nastopile v novem okolju, še posebno z iskanjem zaposlitve za partnerja. Večina menedžerk je izpostavila

neposluh domačih organizacij do parov z dvojno poklicno kariero (Linehan in Welsh, 1999: 526), o čemer bom več spregovorila v naslednjem poglavju.

Rezultati raziskave M. Linehan potrjujejo rezultate Torringtona, ki pravi, da ni idealnega menedžerja/ke za delo v tujini, temveč so kultura, ekonomski razvoj, geografska lokacija in služba odločujoči dejavniki, ki vplivajo na razvoj in pripravljenost kandidata/ke za delo v tujini (Linehan in Welsh, 1999: 526).

V zaključku Linehanova ugotavlja, da podjetja še vedno premalo pozornosti namenjajo izboru, pripravam in izobraževanjem mednarodnih menedžerjev in njihovih družin in predlaga nekaj rešitev v prihodnosti (Linehan in Welsh, 1999: 527):

- Organizacije bi lahko dopuščale daljše obdobje za priprave pred odhodom v tujino.
- Obisk podjetja v tujini pred začetkom dela.
- Izdelan načrt dela za menedžerko, ki odhaja v tujino, z opisom načina pomoči organizacije partnerju.

V nasprotju z Margaret Linehan Reiff ugotavlja, da se poslovna ameriška elita vedno bolj zaveda odločilne vloge žensk v organizacijah in s tem tudi dejstva, da je potrebno spremeniti pogoje dela in jih prilagoditi ter zlasti narediti prijaznejše ženskam (v Ruhe in William, 1997). Prav zato je mnogo mednarodnih podjetij že izoblikovalo programe v organizacijah, ki podpirajo mednarodno kariero menedžerk (prav tam).

John A. Ruhe in Allen R. William sta v svoji raziskavi želela odkriti, kako ameriška mednarodna podjetja pospešujejo razvoj kariere žensk kot mednarodnih menedžerk in kako se ženske izobražujejo za mednarodno kariero. Raziskavo sta naredila med štiriindvajsetimi podjetji, ki so bila izbrana kot "najboljša podjetja za ženske" v reviji Business Week.

V povprečju so ženske predstavljale 36 % menedžerjev v podjetjih in v povprečju 16,3 % vseh mednarodnih delovnih mest. Od teh jih je 46 % bilo na izvršilnih položajih, 37 % v srednjem menedžmentu in 17 % v nadzornih odborih (Ruhe in William, 1997).

Menedžerke so navedle lastnosti, ki bi jih naj ženske pridobile in razvile na fakultetah za razvoj mednarodne kariere. Med najbolj pomembnimi lastnostmi so naštele: odprtost, etičnost in inspirativnost; učenje iz kulturnih izkušenj; študijske predmete mednarodne ekonomije, kulturologije, mednarodne zgodovine in politike; sposobnost ravnanja v trenutkih negotovosti, študij v tujini; razvoj globalnih analitičnih sposobnosti; ne nazadnje so navedle tudi potovanja in učenje tujih jezikov. Med najvišje uvrščenimi je bila španščina in takoj nato japonsščina (Ruhe in William, 1997).

Poleg tega so intervjuvanke navedle, da največjo oviro menedžerkam na poti mednarodne kariere predstavljajo tuje kulture. „Biti sprejet in razumljen od druge kulture je glavni problem,“ je bilo mnenje večine menedžerk (Ruhe in William, 1997).

Med programi, ki so jih podjetja razvila za karierno podporo ženskam je bila najvišje uvrščena: aktivna podpora mentorjev, primerni “vzorniki“ na vsaki stopnji organizacije, spodbujanje žensk za vključitev v mreže poznanstev v organizacijah, spremljanje kariernih poti menedžerk, interesov ter potreb žensk kot tudi smernice za razvoj karierne poti žensk (Ruhe in William, 1997). Med formalnimi ukrepi za podporo ženskam v podjetjih je bila najvišje uvrščena: preprečitev negativnega odnosa do žensk. Temu sledijo programi: materinskega dopusta, fleksibilne delovne možnosti in dnevno varstvo za otroke. Med nižje uvrščenimi in manj pogostimi politikami, ki jih izvajajo podjetja, je bila svetovalna služba kot pomoč za zmanjšanje kulturnih pristranskosti (Ruhe in William, 1997).

William in Ruhe sta bila mnenja, da bi rezultati takšnih raziskav morali biti dostopni na kolidžih in na univerzah, posebej svetovalcem, ki pomagajo študentom pri pripravah za mednarodno kariero. Informacije lahko pomagajo študentkam pri oblikovanju kratkoročne kot dolgoročne karierne poti. „S poznavanjem svojih sposobnosti, lahko ženska izbere podjetja, ki imajo programe namenjene podpori poklicne kariere žensk na mednarodni ravni. Poročene ženske pa morajo biti predvsem pozorne na programe podjetij, ki aktivno iščejo rešitev za pomoč parom z dvojno poklicno kariero“ (Ruhe in William, 1997).

Podjetja, ki sta jih William in Ruhe uporabila kot vzorec svoje raziskave, so bila izbrana za “najboljša podjetja za ženske“ v Ameriki, zato podatkov njune raziskave ne moremo posploševati na ostala podjetja. Večina podjetij se še vedno premalo zaveda pomena kadrovskega menedžmenta tudi za lastno poslovno uspešnost in zato še vedno ne namenjajo potrebne pozornosti izobraževanju svojih kadrov in pripravam, ki so potrebne menedžerkam in menedžerjem pred odhodom v tujino.

Mary van der Boon ugotavlja, da razvoj žensk v menedžmentu zahteva posebno pozornost, saj bodo ženske ostale manjšina v mednarodnem menedžmentu, dokler organizacije ne bodo ponovno pregledale in ocenile svojih politik kadrovanja. Organizacije do sedaj večinoma niso sledile v programih izobraževanja in razvojnih strategijah ženskam in njihovim potrebam (Woodall v van der Boon, 2003: 134).

Priložnosti za delo v tujini bodo tako za ženske kot tudi za moške v prihodnosti odvisne od programov in politik podjetij namenjenih za poročene zaposlene v prihodnosti.

## 5 Zakoni/pari z dvojno poklicno kariero

Dejstvo, da delo v tujini enega izmed partnerjev posledično povzroči spremembo življenja drugega partnerja, lahko pripelje do problemov v zakonu. Raziskave, ki so bile narejene med zakonci z dvojno poklicno kariero, opozarjajo, da so težave večje, kadar morajo moški sprejeti vlogo spremljajočega partnerja (Linehan, 2004: 7).

Glavni problem parov z dvojno poklicno kariero pri spremembi delovnega okolja enega izmed partnerjev je zlasti prilagoditev spremljajočega zakonskega partnerja, ki ponavadi težko najde delo v tujini.

Neprilagojenost partnerja je bil pogosto razlog prezgodnje vrnitve menedžerjev nazaj v domovino. Stephens in Black ugotavljata, da se je to zgodilo v 16 % do 40 % od vseh neuspešnih delovnih razmerij menedžerjev v tujini (Fish in Wood, 1997: 445).

Do sedaj še ni bilo dovolj pozornosti namenjene kulturnemu šoku in neprilagojenosti spremljajočih partnerjev, ki se morajo sami znajti in prilagoditi na novo kulturno okolje (Fish in Wood, 1997: 462).

Podjetja, ki izvajajo programe izobraževanj, le v redkih primerih ta namenjajo tudi partnerjem. V raziskavi Black in Gregersen se je izkazalo, da je zgolj 10 % vseh izvajanih programov v podjetjih, ki sta jih raziskovala, namenjenih tudi partnerjem. Kot trdi Adlerjeva, podjetja še vedno ne skrbijo za "smiselnost mobilnih življenj" spremljajočih zakonskih partnerjev in je reševanje prilagoditvenih problemov zgolj stvar partnerskega odnosa (Fish in Wood, 1997: 446). Adlerjeva ugotavlja, da se partner najpogosteje znajde v kulturnem šoku, z občutki osamljenosti in razočaranj, ki so povezani z novim kulturnim okoljem in z osebnimi problemi. Problemi nastopijo zlasti zaradi usklajevanja lastne kariere, organizacije družinskega življenja in na drugi strani zaradi pomanjkanja podpore s strani podjetij (Adler v Fish in Wood, 1997: 446). Adlerjeva meni, da si v takšnih okoliščinah spremljajoči partner ne more oblikovati "smiselnega mobilnega življenja".

Odnosi v zakonu imajo pomenljiv vpliv na delo posameznika, zato bi bilo nujno, da bi podjetja v prihodnosti postala občutljivejša do te problematike, ki vpliva tudi na učinkovitost mednarodnega menedžmenta na splošno.

V raziskavi, ki jo je izvedla Linehanova, so intervjuvanke izpostavile, da je njihov zakonski partner naletel na več težav pri prilagajanju na novo okolje, kot so pričakovale. Prav tako so



opazile, da jih je okolica sprejela kot "čudake", zato so bile mnenja, da še ni družbeno sprejemljivo, da moški skrbijo za gospodinjstvo. Večina jih je opazila, da so bili njihovi soprogi pogosto izključeni iz organizacijskih dejavnosti za spremljajoče zakonske partnerje, ker so v teh skupinah pretežno ženske. Razen tega tudi v organizacijah ni bilo nobene pomoči za pare z dvojno poklicno kariero. Vse intervjuvanke so bile mnenja, da je za uspeh mednarodne kariere zelo pomembno, da so že pred odhodom urejeni odnosi med partnerjema (Linehan, 2004: 7).

Harrisova ugotavlja, da postajajo podjetja občutljivejša za potrebe parov z dvojno poklicno kariero. Nekatera podjetja že imajo formalno politiko za pare z dvojno poklicno kariero. Najpogostejši ukrepi so: karierno in življenjsko svetovanje, mreže poznanstev znotraj podjetij, vseživljenjsko učenje, mednarodni programi pomoči za soproga, zaposlitve znotraj podjetja, podpora zakonom in kratkoročna finančna nakazila. Reynolds opozarja, da večina teh iniciativ v podjetjih stoji na domnevi, da je "spremljajoči partner" ženska (Reynolds v Harris, 1993: 13), saj se je v preteklosti zlasti pojavljal interes za pomoč parom z dvojno poklicno kariero za moške uslužbence. Formalne politike podjetij so tako prilagodile ukrepe pomoči zlasti za ženske-kot spremljevalke moških menedžerjev. S tem razlogom podjetja tudi niso izbirala žensk za delovna mesta v tujini (Adler v Harris, 1993: 13).

## **6 Vrnitev menedžerk nazaj v domače podjetje**

Raziskave kažejo, da je prihod nazaj v domovino lahko težja preizkušnja za menedžerke kot odhod na delovno mesto v tujino (Forster v Linehan in Scullion, 2002: 80).

Proces vračanja je pogosto težaven tako za uslužbence in njihove družine kot za podjetja (Hadler in Lane v Linehan, 2001: 215). Vrnitev menedžerke v matično delovno organizacijo je lahko povezana, kot ugotavlja Harvey, z nepričakovanim kulturnim šokom oziroma z občutki praznine in izolacije, ki nastanejo ob težavah razumevanja okolice. Čeprav je bilo že nekaj poskusov, da bi razložili probleme, ki nastopijo po vrnitvi mednarodne/ga menedžerja/ke nazaj v domovino, je še zelo malo empiričnih podatkov, ki bi pomagali razložiti problematiko (Linehan in Scullion, 2002: 80).

„Po podatkih sledeč 20 % do 50 % vseh menedžerjev in menedžerk po vrnitvi domov pusti službo. Posledice izgube mednarodnih menedžerjev so zelo velike, saj so dragocen in drag

kader, ki je sposoben razumeti in delati v obeh podjetjih, tako v tujini kot v domačem okolju. Poleg tega pa so mednarodni menedžerji odgovorni za kritično koordinacijo in kontrolo“ (Stroh v Linehan in Scullion, 2002: 80).

Ena prvih raziskav, ki se je ukvarjala s problematiko vrnitve menedžerk, je že omenjena raziskava Margaret Linehan iz leta 1997. Rezultati raziskave potrjujejo ugotovitve o težavnosti vrnitve, saj se je enaintrideset od dvaintridesetih menedžerk, ki so že izkusile vrnitev v matično podjetje, srečalo s številnimi težavami. Samo ena menedžerka je izjavila, da ni imela nobenih težav ob vrnitvi v domovino. Ostale pa so bile mnenja, da je bila vrnitev v matično organizacijo in ponovna integracija veliko težja izkušnja, kot je bil odhod v tujino (Linehan in Scullion, 2002: 83). Doživele so izgubo statusa in neodvisnosti na delovnem mestu, soočiti so se morale z velikimi spremembami v poklicnem kot v osebnem življenju. Mnoge med njimi se niso vrstile na isto delovno mesto in zlasti niso uporabile znanj in sposobnosti, ki so jih pridobile v tujini. Opazile so, da so šle skozi podobne stopnje podobne kulturnemu šoku - najprej navdušenje, ki je trajalo kratko obdobje, nato slabšanje razpoloženja, dokler ni nastopilo normalno stanje (Linehan in Scullion, 2002: 84).

Intervjuvanke so tudi menile, da je za ženske vrnitev težja kot za moške, zaradi njihove pionirske vloge, ki jo ženske še vedno imajo v mednarodnem menedžmentu. Nimajo primernih vzornic in kariernih poti, ki bi jim sledile, kar povzroča negotovost vrnitve v domovino.

Največje težave, s katerimi so se morale spopasti so bile naslednje (v Linehan, 2001: 217):

- Uprava matičnega podjetja jim ni priznala zaslug za uspešno mednarodno delo.
- Po vrnitvi v matično delovno organizacijo, niso našle primerne položaja, na katerega bi se vrstile.
- Prerasle so okvire matične delovne organizacije.
- Skupaj z družino so imele težave s socialno prilagoditvijo.
- Zamudile so priložnost napredovanja, ker jih je uprava matične delovne organizacije spregledala, medtem ko so bile v tujini.

Menedžerke so menile, da obdobje ponovnega prilagajanja domačemu okolju navadno traja okrog šest mesecev. Kadar gre za družine in zakonske partnerje, se lahko obdobje podaljša tudi na devet mesecev (v Linehan, 2001: 217).

Udeleženke raziskave so bile prepričane, da pozornost uprav matičnih podjetij do vrnitev menedžerk še zdaleč ni dovolj velika glede na težave, s katerimi se menedžerke srečujejo.

Predlagale so, da bi podjetja v prihodnosti morala proces vrnitve menedžerjev vključiti v celostni načrt poklicne kariere, preden zaposleni odidejo na mednarodni položaj v tujino. Celostni načrt poklicne kariere bi bilo pomembno razviti tudi zato, da se določi dolžina bivanja zaposlenega v tujini, delovne naloge in odgovornosti, ter da se opredeli položaj, ki naj bi ga dobil po vrnitvi v domače podjetje (v Linehan, 2001: 221).

Intervjuvanke so bile prepričane, da bi mentorska podpora ali podpora mrež poznanstev v času njihovega dela v tujini bistveno olajšala prihod nazaj v domovino. A večina te podpore ni bila deležna.

## **7 Mreže poznanstev in mentorstvo**

### **7.1 Mreže poznanstev**

Za napredovanje in zasedanje mednarodnih pozicij je ključnega pomena tudi sodelovanje v neformalnih mrežah in mentorstvo. Vključenost v kolektiv ter druženje izven delovnega časa vpliva na lažje napredovanje tako v matični delovni organizaciji kot v organizaciji v tujini. Mreže poznanstev so uporabne na vseh stopnjah poklicne kariere. Omogočajo izmenjavo ključnih informacij, ki so pomembne za delo kot tudi napredovanje v delovni organizaciji. Odnosi s sodelavci so zlasti pomembni, saj niso hierarhični in vključujejo dvosmerno pomoč, a po drugi strani zahtevajo veliko časa tudi izven delovnih obveznosti.

Zaradi dvojne obremenjenosti tako s poklicnim življenjem kot z družino na drugi strani ženske nimajo časa za športne aktivnosti in za druga neformalna srečanja s sodelavci, ki se jih večinoma udeležujejo moški. Zato ostajajo izključene iz mrež poznanstev, tradicionalno sestavljenih iz posameznikov, ki igrajo pomembno vlogo v organizacijah. Pomembna značilnost takšnih sistemov je, da temeljijo izključno na neformalnih stikih.

Ženske so tako prikrajšane za dostop do neformalnih socializacijskih mrež v organizacijah, kjer si posamezniki izmenjujejo izkušnje in hkrati pomenijo dostop do ključnih informacij, brez katerih je lahko onemogočeno napredovanje in izpopolnjevanje posameznika/ce. Prav tako pa lahko že same formalne politike v organizacijah vplivajo na neformalne procese, na primer na mreže poznanstev in mentorstvo, kar utegne vplivati na vključevanje žensk v mednarodni menedžment.

Prejšnje raziskave o mrežah poznanstev so pokazale, da se v mnogih organizacijah koncept mrež poznanstev pojmuje kot "moški klub", "moška družina" ali kot "mreža starih znancev"

(Davidson in Cooper v Linehan, 2001: 136). Odkritja kažejo, da so povsod po Evropi take skupine še vedno zelo močne, zlasti na področju medicine, financ in prava.

Intervjuvanke raziskave Linehan verjamejo, da imajo mreže poznanstev velik pomen za posameznika v času odsotnosti družine in prijateljev. Vendar so prepričane, da so ženske ponavadi izključene iz neformalnih mrež v organizacijah, saj imajo manj časa kot moški kolegi za vključevanje v neformalna druženja. Triinštirideset menedžerk je menilo, da obstaja premalo povezovalnih mrež med ženskami na visokih menedžerskih položajih. Menile so, da bi jim v njihovi mednarodni izkušnji zelo pomagala pomoč njihovih kolegov zlasti zaradi pomanjkanja mentorjev (Linehan, 2004: 4). Ker so se zavedale, da so jim moške mreže poznanstev manj dostopne, so izrazile prepričanje, da je podobne ugodnosti mogoče zagotoviti tudi z razvijanjem drugačnega mrežnega povezovanja, ali samo z ženskami ali v mešanih skupinah. Menile so, da bi se z večjo odprtostjo povezovalnih skupin ženske lahko bolje prilagodile formalnim in neformalnim normam svojih organizacij. Iz raziskave je razvidno, da bi se s krepitvijo ženskih mrež krepili tudi njihova moč in vplivnost, kar bi v prihodnosti lahko prispevalo k večjemu številu žensk na visokih položajih kot tudi v mednarodnem prostoru (Linehan, 2001: 145).

## **7.2 Mentorstvo**

Ob mrežah poznanstev imajo mentorji prav tako bistveno vlogo za uspeh žensk v mednarodni karieri. Še posebno pomembni so v zgodnji fazi razvoja kariere menedžerk. Z osebno podporo, prijateljstvom in ponujanjem izzivov, lahko bistveno vplivajo na karierno pot, ter na večjo in hitrejšo vključenost menedžerk v kolektiv kot tudi na njihovo napredovanje v organizaciji. Po mnenju White (v Linehan, 2000: 215) večina literature o mentorstvu prihaja iz Amerike, kjer je bila osrednja pozornost namenjena zlasti moškemu mentorstvu.

Veliko razlag obstaja, zakaj v organizacijah ni razvito mentorstvo za ženske. Pogosta razlaga je, da ženske redkeje iščejo žensko mentorico, zato naj bi selekcijski postopek v osnovi preferiral moške mentorje. A rezultati trenutnih raziskav kažejo, da zaenkrat še ni dovolj žensk v višjem menedžmentu, da bi lahko bile mentorice.

Mentorski odnosi so za delo v organizaciji zelo pomembni, še zlasti pri seznanjanju novince z zaposlenimi, z delom in težavami, ki jih mentor lahko pomaga reševati. Za ženske menedžerke so ti odnosi lahko še toliko bolj bistveni, saj se velikokrat spopadajo s še težjimi organizacijskimi, medosebnimi in individualnimi ovirami pri napredovanju. Mentorji so tako

prvi vezni člen med njimi in organizacijo, ter pomoč na poti do uspeha. Powell meni, da dobri mentorski odnosi niso umetno vzpostavljeni odnosi, ampak morajo pomeniti spontano in vzajemno vključenost dveh ljudi, ki v odnosu vidita prednost (Powell, 1997: 304).

Mentor zagotavlja informacije, daje nasvete in usmeritve ter pomoč pri izpopolnjevanju in razvoju socialne in poklicne integracije svojega "varovanca" v organizaciji. Poleg tega je velikokrat lahko tudi psihična podpora. Posamezniki, ki imajo mentorje, v poklicnem razvoju uspevajo bolje kot drugi, ne glede na njihovo pripadnost spolu ali položaju. Imajo večji vpliv v organizacijah in boljši dostop do pomembnih ljudi in virov.

S tem se je strinjala tudi večina intervjuvank raziskave Margaret Linehan, ki je imela izkušnjo formalnega ali neformalnega mentorstva (80 % intervjuvank). Od teh jih je 56 % imelo moškega mentorja, 12 % žensko mentorico in prav tako 12 % je imelo tako moškega kot žensko za mentorja. Vse, ki te izkušnje niso bile deležne, so menile, da bi s tem odnosom lahko veliko pridobile. Vse, ki pa so imele izkušnjo mentorstva niso imele nobenih težav v primeru, da je bil njihov mentor moški. Mentor jih ni dojemal kot žensko, ampak je videl svojo vlogo v pomoči razvoja kariere njegove varovanke (Linehan, 2000: 222).

Zanimivo je mnenje menedžerk, ki so prepričane, da mentorstvo zunaj Amerike ostaja relativno nerazvito in zato nedostopno za ženske menedžerke, ki delajo izključno v evropskem prostoru.

Nekatere menedžerke omenjene raziskave so razvile svoje ženske ali mešane mreže poznanstev.

A hkrati se strinjajo z zaključki Davidson in Cooperjeve, ki menita, da je za ženske pomembnejša vključitev v že obstoječe zlasti moške mreže poznanstev, saj je moč v organizacijah še vedno na strani moških. Intervjuvanke menijo, da moški kot dominantna skupina utegnejo vzdrževati svojo dominantnost z izključevanjem žensk iz neformalnih odnosov (Linehan, 2000: 224).

V starejših študijah kot navaja Blocklyn (v Ruhe in William, 1997) je bila karierna podpora v organizacijah skozi mentorstvo in druge izobraževalne programe nujna podpora za mednarodne menedžerje/ke. A kot je navedla večina menedžerk v raziskavi te podpore danes niso več samoumevne (Ruhe in William, 1997).

Ženske imajo na voljo manj možnosti, da bi dobile mentorje, ter zlasti težje okoliščine kot njihovi moški kolegi. V splošnem obstaja prepričanje, da ženske redko poiščejo moške mentorje, zlasti zaradi predsodkov, ki bi lahko njihovemu poskusu pripisovali ne poslovne motive. Po drugi strani, pa se tudi moški kot mentorji raje odločijo za moške "varovance" kot

ženske. Moškega varovanca izberejo zato, ker se počutijo bolj sproščeno pri razvijanju poklicnega in osebnega odnosa z drugim moškim, tudi pri neformalnih srečanjih, ki so velikokrat povezana s športnimi aktivnostmi in skupnimi motivi ter interesi, ki se lažje vzpostavijo med dvema moškima.

Za ženske zato morda obstaja rešitev, da se odločijo za žensko mentorico, ki bi jim lahko bila v pomoč in oporo pri napredovanju. A žal tudi tukaj lahko naletijo na nekaj ovir, zlasti to, da je na najvišjih menedžerskih položajih še vedno razmeroma malo žensk in s tem malo možnosti, da bi dobile mentorico na višjih položajih v organizaciji. Hkrati pa so lahko tudi drugi razlogi, zaradi katerih se mentorice vedno ne odločijo za izbrano vlogo. Obstaja namreč bojazen, da bodo označene kot "feministične" povzročiteljice težav, hkrati strah pred možnimi obtožbami, da gre za pristransko obravnavanje žensk, in ne nazadnje, da bodo imele manj časa za napredovanje v svoji lastni karieri kot bi bilo potrebno (Ragins, Scandura v Merkač, 1996: 177).

Hkrati pa se dogaja, kot ugotavlja Kanjuo Mrčela, da uspešne menedžerke, zaradi ohranjanja svojega položaja v organizaciji, ne pomagajo in ne podpirajo drugih žensk. Avtorica govori o sindromu "čebele matice".

„Ženska, ki zaseda najvišji položaj, sebe definira kot izjemo, tiste ženske, ki ne zasedajo položajev družbene moči, pa zgolj kot neprimerne oziroma neadekvatne, ne pa kot izobčene ali diskriminirane“ (Kanjuo Mrčela, 1996: 82).

Avtorica navaja več razlogov za takšno obnašanje izkušenih menedžerk. V prvi vrsti naj bi šlo za to, da ima takšna ženska kot članica manjšine s tem, da je v manjšini, večjo moč v organizaciji. Vsaka prisotnost drugih menedžerk bi bila potencialna konkurenca in možnost izgube prioritetnega položaja (Kanjuo Mrčela, 1996: 82).

Ker je karierna pot mladih menedžerk zelo težavna in nemalokrat stresna in povezana z mnogimi ovirami, zlasti kadar gre za področje mednarodnega menedžmenta, je pomembno, da bi se zaposleni v podjetjih zavedali, kako pomembni so lahko mentorski vplivi za mladega zaposlenega. Morda bi morali prilagoditi samo organizacijsko politiko v podjetjih, ter motivirati starejše zaposlene za mentorske odnose in pomoč mlajšim. Nujno bi se morali zavedati, da nudijo mentorji velike zasluge že v zgodnejšem obdobju poklicnih karier zaposlenih, saj dajejo varovancem priložnosti za odgovorne naloge in jim zastavljajo jasne usmeritve glede njihove poklicne kariere ter nudijo psihološko podporo in prijateljstvo. Prav tako pa jim lahko olajšajo ali celo omogočijo pot na delovno mesto v tujini.

Linehanova pravi, da mentorji pomembno utrjujejo samozavest svojih varovank, kar pomaga pri zmanjševanju neugodnih učinkov stereotipne socializacije vlog, ki se pripisujejo obema spoloma v delovnih organizacijah (Linehan, 2001: 265).

Linehanova predlaga, da bi organizacije morale promovirati mentorstvo žensk v mednarodnem menedžmentu in se hkrati zavedati, da imajo ženske druge mentorske potrebe kot moški. Zaradi pomanjkanja mentorjev bi organizacije morale najti način, kako spodbuditi menedžerke za vlogo mentoric.

Raziskava Linehanove je pokazala, da bi bil najboljši način spodbude, če bi se mentorstvo upoštevalo kot del formalnih dolžnosti zaposlenega. Izziv mednarodnih podjetij, ki želijo povečati prisotnost žensk v mednarodnem menedžmentu, je povečanje števila višjih menedžerk, ki bi lahko svetovale, podpirale in igrale vlogo vzornice za nove generacije menedžerk, ki poskušajo prodreti v mednarodni menedžment (Linehan, 2001).

## **8 Uspešnost menedžerk v tujini**

Iz omejenih raziskav, ki so nastale večinoma v severni Ameriki, se je razvilo veliko število razlag nizkega števila menedžerk na mednarodnih pozicijah.

Velikokrat naveden razlog za omejeno število menedžerk v tujini je nesposobnost gostiteljske države, da bi poslovno sodelovala z zahodnimi ženskami (Adler, 1987).

Obstaja trden mit, da Evropejke niso sposobne prevzeti menedžerskih pozicij v Aziji, zaradi predpostavke o izključenosti žensk iz teh pozicij v azijskih državah. A kot ugotavlja Mary van der Boon je ta trditev neskladna z dejstvom, da ženske držijo ključne menedžerske in politične pozicije v JV Aziji, še posebno na Filipinih, v Maleziji, na Tajskem in Singapurju. Ženske so pogosto opažene kot bolj lojalne in zanesljive in so prav zato bolj iskane na višjih položajih v teh državah (van der Boon, 2003: 132). Organizacije so ugotovile, da so v rastoči globalizacijski družbi lastnosti kot so razumevanje in empatija, ki se pripisujejo ženskam nujno potrebne. Tako so v resnici Evropejke bolj učinkovite kot njihovi moški kolegi, saj pogosto znajo spretno izkoristiti sposobnosti empatije in intuicije, ki sta visoko cenjeni v teh deželah (prav tam).

Adlerjeva je ugotovila, da v Ameriki multinacionalna podjetja niso kadrovala žensk na delovna mesta v tujini na podlagi dveh mitov. In sicer prvega, da si ženske ne želijo delovnih mest v tujini in ne iščejo mednarodnih izkušenj, ter drugega, že omenjenega, da gostujoče države niso sposobne poslovnega odnosa z ženskami. Kasnejše raziskave Adler in drugih so pokazale neresničnost obeh mitov. Adlerjeva je pokazala, da so bile zahodne ženske prav tako

zelo uspešne kot njihovi moški kolegi v pretežno moško orientiranih azijskih državah kot so Japonska in Koreja, kjer so azijski poslovneži imeli do žensk popolnoma korekten odnos in so jih videli pretežno kot tujke in predstavnice partnerskega podjetja (Linehan, 2000). Mednarodne menedžerke niso bile ovirane zaradi istih razlogov, kot lokalne menedžerke (Adler v Harris, 1993: 12). „Pomisleki o nesprejetju žensk na mednarodne menedžerske pozicije so torej bolj predsodki menedžerjev v domačih podjetjih o drugih kulturah“ (Moran v Harris, 1993: 12).

Podobna raziskava Westwood in Leung (v Linehan, 2000: 216) med ženskami, ki so delale v Hong Kongu, je pokazala podobne rezultate, da spol ni odigral bistvene vloge in so bile menedžerke sprejete kot kompetentne sodelavke partnerskega podjetja. Podobno sta Taylor in Napier (Linehan, 2000) ugotovili, da ni bilo bistvene razlike med ameriškimi menedžerji in menedžerkami v njihovem prilagajanju na življenje na Japonskem. Zadnja raziskava zaključuje dejstvo, da so lahko tako moški kot ženske enako dobri in uspešni na mednarodnih delovnih mestih, ne glede na predsodke o ženskah v menedžmentu in s tem dokazuje, da bi multinacionalke veliko pridobile, če bi razširile krog potencialnih kandidatov za mednarodna delovna mesta tudi na sposobne menedžerke (Caligiuri in Tung v Linehan, 2000: 217).  
premaguje tem lažje in višje se lahko povzpne v družbeni lestvici.

## **9 Razlogi za majhno prisotnost žensk na vodstvenih položajih v mednarodnem menedžmentu**

Dokaz o večjih ovirah v mednarodnem menedžmentu je primerjava med številom menedžerk doma in v tujini. Na primer v ZDA je na vodilnih položajih 40 odstotkov menedžerk, tistih, ki delajo v organizacijah zunaj svoje države, pa je le od 3 do 5 odstotkov (Linehan, 2001: 86).

Do sedaj sem predstavila ovire in pristranskosti, s katerimi se morajo soočiti in jih premagovati menedžerke na vodilnih položajih v svojih matičnih organizacijah, v nadaljevanju pa se bom posebej posvetila težavam in oviram, na katere menedžerke naletijo pri razvijanju mednarodne kariere. Delno sem ovire že izpostavila pri predstavljanju položaja žensk v mednarodnem menedžmentu, v nadaljevanju pa se bom posvetila vsaki oviri posebej.

Ene največjih ovir, ki za menedžerke v mednarodnem menedžmentu še vedno obstajajo, so zlasti kulturne narave. Tradicija, norme in stereotipi ostajajo zakoreninjeni v družbi. Poleg kulturnih ovir imajo menedžerke težave tudi zaradi razlik med zakoni, ki urejajo zaposlovanja



po Evropi, ki vztrajajo kljub poskusom Evropske unije, da bi standardizirala delovno zakonodajo (Linehan, 2001: 48).

V literaturi o mednarodnem upravljanju človeških virov je zelo malo pozornosti namenjene ženskam, ki odhajajo v tujino. Raziskave na tem področju so se začele v ZDA v sedemdesetih letih, v Zahodni Evropi v zgodnjih osemdesetih letih, v Aziji v sredini osemdesetih let, v nekdanjih komunističnih državah Vzhodne Evrope in v Ljudski republiki Kitajski pa konec osemdesetih let. V zgodnjih osemdesetih letih se je raziskovanje žensk v mednarodnem menedžmentu omejevalo na vlogo soproge zdomca, zlasti zahodnega menedžerja, ter njeno podporo ali oviranje soproge delovne sposobnosti med delom v čezoceanskih državah. V Severni Ameriki je raziskave o vlogi žensk v mednarodnem menedžmentu izvedla Adlerjeva (Adler, 1994). In sicer avtorica ugotavlja, da so številne organizacije podvomile, da lahko ženske delujejo uspešno na menedžerskih položajih izven svoje lastne države (Adler, 1994). Ovire lahko prepoznamo, kot smo že omenili, na nivoju izbora in iskanja primerne kandidata, prav tako pa na strani žensk, ki se zaradi obremenjenosti z družinskim življenjem tudi težje odločajo za delo v tujini. Razlogi so torej kompleksni in ne enoznačni, zato moramo v razmisleku pregledati vse aspekte, ki bi lahko imeli odločujoč vpliv na prisotnost oziroma ne-prisotnost žensk v mednarodnem menedžmentu.

V nadaljevanju bom podrobneje pogledali že nekaj omenjenih razlogov, ki vplivajo na nizko število žensk v mednarodnem menedžmentu in pogosto delujejo kot ovira na njihovi poklicni poti. Ovire so pogojene tako s kulturnega kot z vidika tradicije, ki vsakodnevno vplivata na neformalne odnose. Na drugi strani pa s političnega ozadja, ki formalno ureja status državljanov pred zakonom. Vsaka stran zase pa seveda prinaša težave ter ovire, ki jih mora menedžerka, če želi uspeti v družbi, premagati in se z njimi soočiti. Čim uspešneje jih premaguje tem lažje in višje se lahko povzpne v družbeni lestvici.

### **9.1 Usklajevanje družine in kariere**

Ena največjih in pogostih dilem, s katero se morajo soočiti ne samo menedžerke, ampak vse ženske, ki so vključene v sfero plačanega dela, je uskladitev poslovnega in privatnega življenja. Torej, ali dati prednost družini, skrbi za otroke ali se posvetiti karieri in delu. Kajti oboje je zelo težko združljivo. Če se ženska odloči za materinstvo, ne more toliko časa in moči nameniti in usmeriti v ustvarjanje kariere. Nasprotno pa se lahko zgodi, da je v primeru popolne predanosti karieri prepozno, da bi imela otroke in bi spremenila stil življenja, ki ga menedžerska kariera zahteva.

Za ženske menedžerke, še posebno če delajo na mednarodnem področju, pa je problem usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja še toliko večji, kajti narava dela je specifična in zelo zahtevna. Delo od posameznika zahteva velik angažma, veliko število ur dela, tako na delovnem mestu kot tudi zunaj delovnega časa in veliko službenih poti. Delo v novem okolju zahteva spremembe celotnega družinskega življenja. Menedžerke pogosto posvečajo velik del svojega prostega časa poslovnim stikom, potovanjem, seminarjem, ki so pomembni za uspešno kariero in napredovanje. Kljub obveznostim v novem delovnem okolju v tujini, pa večina obveznosti v zvezi z družino še vedno ostane ženskam (Linehan, 2004: 12).

Enaintrideset menedžerk, ki so sodelovale v raziskavi Linehan, je bilo mnenja, da je veliko težje odpotovati v tujino z družino, prav tako pa se zavedajo, da je družina izrednega pomena za uspeh mednarodne kariere (prav tam).

Rezultati raziskave Linehan sovpadajo z drugimi študijami Hochild, Lewis in Cooper ter Pleck, da ženske prevzamejo vse obveznosti povezane z gospodinjstvom in varstvom otrok nase ne glede na to, koliko delovnih ur imajo za sabo (v Linehan, 2004: 12). Menedžerke verjamejo, da je usklajevanje družine in dela, še posebej, če so zraven še otroci, za ženske kot mednarodne menedžerke veliko težje kot za njihove partnerje in težje kot za menedžerje v domačem okolju (prav tam).

Programi iskanja, najemanja, razvoja kadrov ter priložnosti za delo v mednarodnem okolju so še vedno bolj naklonjeni moškim ali pa mlajšim ženskam brez obveznosti (Linehan, 2001).

Kadar matere poleg osnovnega porodniškega dopusta vzamejo dodatni dopust, morajo v Evropi pogosto prekiniti delovno oziroma pogodbeno razmerje. To je zlasti pogosto v državah s slabo razvitim sistemom otroškega varstva in krajših dopustov za take potrebe. Zato se morajo ženske pogosto odpovedati visokim položajem in priložnostim za delo v tujini, ki zlasti zahtevajo veliko podreditev osebnega življenja in nepretrgano delovno dobo.

Prav zato je odstotek žensk v mednarodnem menedžmentu še vedno zelo nizek in je velikokrat področje samskih in nevezanih žensk, ki podredijo svoj prosti čas in življenje delu. Menedžerskega dela s polovičnim delovnikom zaenkrat še ni. Menedžerke tako ostajajo neprimerno bolj obremenjene z gospodinjskimi obveznostmi kot menedžerji, kar potrjuje domnevo o dvojni obremenjenosti zaposlenih žensk, zlasti še tistih na najvišjih položajih (Kanjuro Mrčela, 1996).

## 9.2 Korporacijske ovire

Intervjuvanke Linehanove raziskave verjamejo, da korporacijske ovire še vedno obstajajo in da so zelo močne v evropskih državah. Menedžerke so izpostavile, da je še vedno veliko "moških" in "ženskih" poklicev, kar povzroča specifično enospolne organizacije. Ugotavljajo tudi, da so še vedno ocenjevane skozi moški model kariere in njihove sposobnosti. zato je za ženske težje, da so izbrane za mednarodno delovno mesto kot za njihove moške kolege.

Opazile so, da je bil njihov spol glavna ovira v selekcijskem izboru za delo v tujini (Linehan, 2000: 216): „Mislim, da me višji menedžerji najprej vidijo kot žensko in šele potem kot profesionalko.

Verjamem, da sem manj učinkovita, če moram narediti prezentacijo, kot če moram napisati poročilo. Saj če imam predstavitev, sem prvih 20 minut gledana, ker sem ženska in to me spravi iz konteksta. Verjamem, da je to grozna ovira.“ (Računalniško podjetje, vodja računovodstva v Linehan, 2000: 216).

Poročene menedžerke so opazile, da domače vodstvo smatra, da zaradi materinstva zanje mednarodna kariera ni zanimiva in verjamejo, da če same ne bi veliko naredile za to, da so bile vključene v selekcijski proces, jim ta priložnost ne bi bila ponujena.

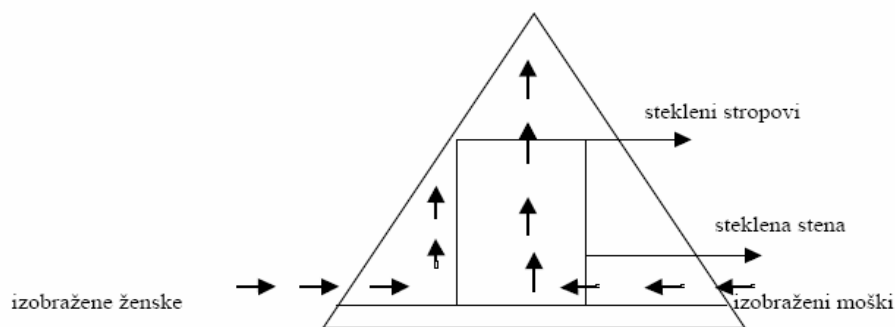
92 % intervjuvanih menedžerk je imelo končan magisterij menedžmenta, kar večina smatra kot pomemben del svojega razvoja menedžmenta, a hkrati menedžerke verjamejo, da je moškim z isto stopnjo izobrazbe lažje doseči višje menedžerske položaje kot ženskam in imajo višje plače kot ženske (Linehan, 2000: 214).

## 9.3 Stekleni strop in steklene meje

„Dva istočasna problema imata znaten vpliv na mednarodno kariero žensk: steklene stene in stekleni stropovi. Termin "stekleni strop" opisuje težave vseh žensk, ki na delovnem mestu vidijo, kam si želijo napredovati, a so zaradi nevidnih preprek onemogočene“ (Mavin v van der Boon, 2003: 132).

„Pojem stekleni strop je nastal v sedemdesetih v ZDA kot metafora za nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam (ženskam, pripadnikom in pripadnicam rasnih ali etničnih manjšin). Stekleni stropovi so prisotni na različnih ravneh v različnih organizacijah in družbah, toda skupno vsem je, da so trdno zasidrani kot nevidni del organizacijske zgradbe in da jih je težko podreti“ (Kanjuo Mrčela, 2000: 58).

Slika 2: *Stekleni stropovi in steklene stene kot nevidni deli spolno določene organizacijske strukture*



Vir: po ILO, 1997

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

Na nižjih menedžerskih položajih ženske opravljajo funkcije, ki so pojmovane kot ne strateške, namesto, da bi jim omogočili opravljanje dela, ki bi jih vodilo na sam vrh lestvice. Običajno je to v zvezi z neformalnimi zvezami, ki jih ženskam primanjkuje in ki so nujno potrebne za napredovanje znotraj organizacije. Omenjajo se tudi „steklene stene“, ki ponazarjajo horizontalno segregiranost žensk v določene poklice in dejavnosti. Ženske ponavadi napredujejo počasneje in na nestrateških področjih. V primeru torej, ko gre za preprečevanje premika na druge, enako zahtevne položaje, govorimo o steklenih stenah, kjer imamo opravka s horizontalno segregacijo žensk v določene poklice in dejavnosti (ILO, 1997).

Tako se v velikih organizacijah, kjer je ženskam uspelo doseči visoke menedžerske položaje pogosto zgodi, da so le-te omejene na manj strateška in centralna področja organizacije kot tudi nimajo veliko priložnosti za napredovanje na delovna mesta v tujini.

„Kot del nevidne “steklene arhitekture“ sodobnih organizacij lahko zasledimo tudi pojem “steklenih dvigal“ - skritih in nevidnih prednosti, ki jih imajo moški v feminiziranih profesijah in poklicih, npr. moški ravnatelji v šolah in uredniki med novinarkami“ (Kanjuo Mrčela, 2000: 59).

V raziskave Linehanove se je vseh petdeset menedžerk zavedalo, da „zadevajo ob stekleni strop“ v svojih matičnih organizacijah. Zlasti v začetnem obdobju poklicne kariere so bili stropovi še toliko trši. Strinjale so se, da je stekleni strop v njihovih domovinah dodatni razlog za nizko zastopanost žensk v mednarodnem menedžmentu. Ovire, ki so menedžerkam preprečevale napredovanje na visoke položaje so vključevale (Linehan, 2001: 116):

- odgovornost za usklajevanje domačega življenja in poklicne kariere,
- izločenost in osamljenost,
- stalno osveščeno, da si ženska v svetu moških,
- nenehno dokazovanje svojih sposobnosti drugim in
- dejstvo, da mora ženska trše delati in biti boljša od moških kolegov.

Shannon L. Goodson (v van der Boon, 2003) ugotavlja, da ženske ne ustvarjajo steklenih stropov, ampak jih ohranjajo. Ugotavlja namreč, da ima večina menedžerk težavo s samozavestjo. „Ženske se ne cenijo dovolj in se ne postavijo za svoje sposobnosti. A v tem si lahko pomagajo le same“, ugotavlja Goodson (v van der Boon, 2003: 141).

Kljub svojim odličnim vodstvenim sposobnostim, same prispevajo, da se stekleni stropovi ne zrušijo z naučenimi vzorci vodenja in skrivanjem svojih sposobnosti (van der Boon, 2003).

#### **9.4 Diskriminacija**

Diskriminacija je posebno obnašanje do posameznikov oziroma različna obravnava oseb, zaradi njihovih posebnosti, ki so označene kot drugačne ali zaradi njihove pripadnosti določenim družbeno zaznamovanim skupinam (Ule, 2000: 184).

Kot učinek oziroma posledica diskriminacije so, kot ugotavljajo mnogi avtorji, lastni predsodki in “slabo mnenje“ posameznic/kov o njih samih kot žrtvah okolice in družbe, v kateri živijo oziroma delajo. Žrtev diskriminacije se tako zelo pogosto začne obnašati v skladu s predsodki, ki jih imajo drugi o njej. Posameznik/ca začne kazati lastnosti, ki drugim dajejo opravičilo diskriminatorskemu obnašanju in izpostavljanju.

Študije navajajo tudi tako imenovano statistično diskriminacijo, o kateri govorimo v primeru, ko se posameznika ocenjuje na podlagi povprečja določene skupine ljudi, ki ji pripada (McConnell & Brue v Grabrijan, 2002: 18). Grabrijan pravi, da je z vidika skupine predpostavka običajno pravilna, ker ima skupina določene skupne karakteristike, vendar po drugi strani ni pravilna, ko se nanaša na posameznika, saj je skupina sestavljena iz večjega števila posameznikov z različnimi karakteristikami.

Lahko bi rekli, da je zlasti statistična diskriminacija družbeno zelo razširjena in uporabljena tako v vsakodnevnem kot tudi v poklicnem življenju ljudi.

Raziskave o spolnih razlikah v sedemdesetih letih pokazale, da ženske sebi pripisujejo celo več negativnih lastnosti, kot jim jih pripisujejo moški, kar izredno dobro ilustrira sledeči primer, ki ga navaja Hornerjeva (v Nastran Ule, 1997: 185), v sklopu raziskave o

diskriminaciji. In sicer navaja raziskavo, v kateri je dala študentom nalogo, da nadaljuje zgodbo, ki se je začela takole:

„Ob koncu prvega semestra študija medicine je bila Ana (John - za študente) najboljša v letniku, potem pa...“.

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

Zgodbe o Johnu se nadaljujejo bolj pozitivno. Samo 10 % študentov napiše, da John ne uspe. Ostalih 90 % študentov je pokazalo močno pozitiven odnos do Johnovih uspehov in so predvidevali, da bo John uspel še na mnogih drugih področjih (Gilligan v Nastran Ule, 1997: 185).

Tako moški kot ženske imajo lahko pozitivno ali negativno samopodobo. Ker pa so tipično ženske lastnosti večkrat ocenjene z negativno konotacijo, ženske pogosteje razvijejo negativno samopodobo. Učinki diskriminacije imajo velik vpliv v delovnem okolju, lahko pa so tudi razlog in ovira za sprejem na delovno mesto.

Poleg tega menedžerke ugotavljajo, da so povsod stereotipi o moškem menedžerju še vedno prisotni in da je bilo dejstvo, da so ženske, zanje največja ovira (šestinsirideset od petdesetih je bilo tega mnenja). Intervjuvanke verjamejo, da je glavni primer, ki kaže na diskriminacijo žensk plačilni razred. Opazile so namreč, da so velikokrat manj plačane kot njihovi moški kolegi (Linehan, 2001).

Gareth Jones pravi, da manjšine, takšna kot so ženske v menedžmentu, ki predstavljajo manj kot 20 % celotne skupine, vedno postanejo subjekt stereotipov. Eden izmed načinov, kako ženske poskušajo zmanjšati stereotipe je način, "da se delajo nevidne". Kar pomeni, da postanejo nevidne z oblačili, ki jih nosijo, da čim bolj zakrivajo svoje telo. Rezultat je kakorkoli, da zaradi ne poudarjanja pravih razlik, ženske zmanjšujejo svoje možnosti, da bi bile videti kot potencialne vodje (Goffe in Jones, 2001 v van der Boon, 2003:141).

## **9.5 Metode izbora kandidatov**

Delo v tujini je zaradi vstopa v novo kulturno in poklicno okolje, kjer ob jezikovnih lahko nastopijo tudi kulturne ovire, med vodilnimi v podjetjih smatrano kot izredno zahtevna

delovna preizkušnja. Zato v podjetjih obstajajo strogi kriteriji za izbor kandidata/tke za delovno mesto v tujini. Zavedanje o težavnosti dela v tujini vodilne nemalokrat pripelje do zatekanja k stereotipom in zato raje izberejo moškega predstavnika. A tudi v primerih, ko se v organizacijah spodbuja napredovanje menedžerk, se le malo ženskam ponudi priložnost, da svojo poklicno pot nadaljujejo na mednarodnem področju. Bodisi da zamudijo priložnost mednarodnega imenovanja, ker nimajo mentorjev, ki bi jih podpirali ter vzornic, po katerih bi se zgledovale, bodisi nimajo dostopa do primernih socialnih mrež, ki so moškim ponavadi bolj dostopne (Linehan, 2001: 89).

Margaret Linehan ugotavlja, da postopek selekcije kadrov v organizacijah zmanjšuje prisotnost žensk na mednarodnih položajih. Raziskava postopkov selekcije je pokazala, da so zlasti tehnična znanja prevladujoč kriterij selekcije. „Dejavniki kot so jezikovna znanja in mednarodna prilagodljivost so manj pomembni v večini ameriških študij, čeprav je nekaj navedb, da so bolj pomembni v evropskih organizacijah“ (Suutari in Brewster v Linehan, 2000: 225).

Izbor kandidatov za delovna mesta v tujini je nemalokrat ovira za razvoj mednarodne kariere žensk. Čeprav bi naj izbor potekal brez pristranskosti se te pogosto pojavljajo.

Raziskave o zastopanosti žensk v menedžmentu izven svoje države so se, kot smo že omenili, začele razmeroma pozno, saj dolgo časa na ta delovna mesta vodilni niso pošiljali žensk, saj je veljajo, da so za to delo manj primerne. V organizacijah še vedno prevladujejo stereotipna razmišljanja vodilnih, ki poročeno žensko smatrajo za manj zanesljivo in časovno obremenjeno predvsem z delom za družino, ter zato neprimerno za delo v tujini (Linehan, 2001: 87).

Prepričanja vodstev korporacij, da se bodo ženske v tujini srečale s kulturnimi predsodki v državi gostiteljici, pomeni dodatno oviro za njihovo napredovanje na mednarodne položaje. Adlerjeva poroča, da menedžerji v severnoameriških multinacionalkah med razloge, zakaj je na mednarodnih položajih tako majhen odstotek žensk, najpogosteje navajajo trditev, da imajo prebivalci držav gostiteljic predsodke do menedžerk. V mnogih primerih pa izbirajo kandidate oziroma kandidatke na osnovi podobnosti (Adler, 1994).

Harrisova ugotavlja, da so bile raziskave o sprejemu žensk na vodilnih položajih v tujini do sedaj večinoma izvedene le v državah, ki so po tradiciji patriarhalne in prevladujejo moški na vodstvenih položajih. Malo raziskovalnega dela pa je bilo izvedenega pri preučevanju žensk v državah s sorodnimi kulturnimi lastnostmi in vrednotami (Harris, 1995).

Menedžerke, ki so sodelovale v raziskavi Linehan leta 1997, so bile prepričane, da menedžerji matične organizacije poročene ženske dojemajo kot rizične za delo v tujino in se iz tega razloga zanje ne odločajo (Linehan, 2004: 7).

Adlerjeva trdi, da so mnoge organizacije zaradi nizkega števila menedžerk v njihovih matičnih organizacijah podvomile, da ženske lahko delujejo uspešno na menedžerskih položajih zunaj lastne države (Adler, 1994).

Za samske ženske moški na vodilnih položajih v organizacijah pogosto menijo, da niso primerne za delo v tujini, čeprav nimajo družine. Razlog v teh primerih vidijo v čustveni ranljivosti, saj so brez opore partnerja in zato še bolj izpostavljene pritiskom in nadlegovanjem, prav tako pa se morajo pogosto soočiti z osamljenostjo in z drugimi okoliščinami, ki bi jim lahko preprečevale uspešno delo v tujini. Nekateri vodilni iz kadrovske službe so imeli pomisleke tudi o fizični varnosti samskih žensk med službovanjem v tujini (Linehan, 2001: 87).

„Zgodovinsko in v celoti gledano, ženske, ki želijo delati v tujini, naj bodo samske ali poročene, najtežja naloga čaka doma - da si tak položaj sploh pridobijo“ (Linehan, 2001: 87).

Ker večinski delež najvišjih položajev zasedajo moški, le ti sprejemajo odločitve o pošiljanju posameznikov na delovna mesta v tujino. Potencialne kandidate, ki bi bili primerni za delo v tujini tako ponavadi določijo že v zgodnjem obdobju njihove poklicne kariere in velikokrat izbirajo, kot smo videli že na nivoju domačih podjetij po podobnostih in zaupanju s kandidati. Lastnosti, ki splošno veljajo za zaželene, če ne celo za nujno pričakovane pri kandidatu, ki bo odšel v tujino, se nanašajo predvsem na življenjski slog, kakršnega imajo ali se vsaj ponavadi predpisuje moškim.

Iz navedenega lahko zaključimo, da še vedno ostaja mnogo ovir, s katerimi se morajo soočiti ženske na njihovi poti razvoja mednarodne menedžerske kariere. Eden glavnih razlogov, da se malo žensk odloča za delo v tujini, je zlasti usklajevanje poklicnega in osebnega življenja, in sicer zlasti skrb za družino in otroke. Programi iskanja in razvoja kadrov ter priložnosti za delo v mednarodnem okolju so še vedno bolj naklonjeni moškim ali pa mlajšim ženskam brez obveznosti (Linehan, 2001). Prav tako pa v organizacijah še vedno obstaja veliko ovir, ki otežujejo napredovanje žensk na mednarodne položaje, naj omenimo le steklene stropove, izbor kandidatov, pomanjkanje mentorjev in vzornic/kov, po katerih bi se lahko zgledovale menedžerke. Za ženske menedžerke je tako vstop v mednarodni prostor menedžmenta še toliko težji kot napredovanje znotraj svoje države in domačega podjetja.



## 10 Pogled na prihodnost

Padec tradicionalnih struktur omogoča pomembno priložnost ponovnega premisleka konceptov razvoja poklicnih karier glede na spol. Organizacijske spremembe skozi minula desetletja so sigurno na novo oblikovala karierne pogoje mnogih zaposlenih, mnogi srednji menedžerji so izgubili službe in preživeli so se morali soočiti s spremembo njihovih služb in novimi kariernimi priložnostmi (Linehan v van der Boon, 2003: 143).

Davidson in Cooper ugotavljata, da so se ženske boljše znašle v novih organizacijskih oblikah, a je bilo do sedaj malo raziskav, ki bi pokazale, kako ženske funkcionirajo v različnih organizacijskih strukturah.

Padec mnogih tradicionalnih meja med delom in domom, javnim in privatnim, med ženskami in moškimi, ter zaposlenimi in zaposlovalci, ki so določali življenje posameznikov, bo imel opazen vpliv na karierne poti žensk. Prihod računalnikov je pomenil, da sta prvič moški in ženska postala izenačena v orodju, ki ga uporabljata za svoje delo. Dobila sta "skupni jezik" in s tem skupno področje dela. Tradicionalni pogled na družino, v kateri eden izmed partnerjev skrbi za družino in drugi služi denar, se presega. Mary van der Boon je med temi, ki vidijo prihodnost kot čas enakih možnosti za oba spola in čas izobraževanja, ki bo del vsakdanjega in poklicnega življenja, a ta ne bosta ločena svetova tako kot je bilo do sedaj. Doseganje ravnovesja med obema poloma pa bo ostalo v izziv za oba spola. (Van der Boon, 2003: 143).

## **VI. Empirični del**

### **1. Raziskava o menedžerkah v podružnicah slovenskih podjetij v tujini**

#### **1.1. Vzorec in vprašalnik**

V tem delu magistrske naloge predstavljam rezultate anketne raziskave, ki sem jo opravila preko elektronske pošte v času od avgusta do decembra leta 2005. Osredotočila sem se na slovenska podjetja, ki imajo vsaj eno podružnico v tujini, ter na tuja podjetja, ki delajo na območju R Slovenije.

Vzorec podjetij, med katerimi sem naredila raziskavo o zastopanosti menedžerk na vodilnih položajih na delovnih mestih v tujini, sem poiskala na podatkovni bazi Gospodarske zbornice Slovenije (<http://www.gzs.si>).

Vseh podjetij, ki v bazi GZS ustrezajo omenjenemu kriteriju, torej imajo tuja predstavništva v tujini, je skupno 280. Po elektronski pošti sem se obrnila na njihove kadrovske službe. Odgovor sem dobila od 55 podjetij.

Pozitiven odgovor, da imajo žensko predstavnico na vodstvenem položaju v tujem predstavništvu, sem dobila v petnajstih primerih. V štiridesetih primerih pa podjetja niso imela nobene ženske menedžerke v tujini. Ostalih 225 podjetij ni odgovorilo na moj dopis.

V dvanajstih primerih od vseh podjetij, ki imajo ženske v tujini, ta ni bila Slovenka, temveč domačinka; le v treh primerih so bile v predstavništvu v tujini slovenske menedžerke, ki so bile tudi pripravljene sodelovati v anketnem vprašalniku posredovanem preko elektronske pošte.

Med tujimi podjetji, ki imajo po bazi GZS predstavništva v Sloveniji, sem poslala dopis šestinpetdesetim. Odgovor sem dobila od osmih. V dveh podjetjih so zaposlene menedžerke, ki so Slovenke. V dveh primerih so na vodilnem položaju v Sloveniji zaposlene tuje menedžerke. V ostalih štirih primerih nimajo zaposlene nobene ženske na vodilnem mestu v predstavništvu v Sloveniji.

Anketni vprašalnik, ki sem ga vsem menedžerkam poslala po elektronski pošti, je tako izpolnilo pet menedžerk. In sicer tri od teh delajo v tujini, dve pa v tujem podjetju v Sloveniji.

Žal ostale menedžerke, ki so sicer ustrezale kriterijem vzorca, niso bile pripravljene sodelovati v raziskavi.

Menedžerke, ki so odgovorile na moja vprašanja, so zaposlene na naslednjih delovnih mestih: glavna nacionalna predstavnica slovenskega podjetja v tujini, direktorica marketinga, direktorica projektov in dve vodji odnosov z javnostmi.

Anketni vprašalnik (priloga 1) je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu, ki je sestavljen iz 32 vprašanj, se vprašanja nanašajo na kariero in sedanji položaj menedžerk. V drugem delu so vprašanja o podjetju v tujini oziroma o podjetju, v katerem je menedžerka zaposlena.

V prvem delu se vprašanja zlasti nanašajo na poklicni položaj menedžerke, na njeno poklicno pot, ter na ovire oz. spodbude pri napredovanju na višje menedžerske položaje, prav tako pa na demografske podatke (vprašanja o izobrazbi, zakonskem stanu, številu otrok ter narodnosti). Vprašanja so povečini ponujala več možnih odgovorov in hkrati dopuščala možnost lastnega odgovora. Menedžerkam so dopuščala možnost, da izrazijo svoja mnenja, ter poglede na težave in ovire, ki jih imajo ženske na karierni poti, še zlasti pri napredovanju v mednarodno okolje.

Prvih osem vprašanj se nanaša na delovni položaj, na katerem je menedžerka zaposlena, na nivo menedžmenta, v katerem dela, ter na njeno najvišjo doseženo izobrazbo.

Temu sledijo vprašanja o karierni poti. Zanimalo me je, s katerimi ovirami so se menedžerke (za razliko od svojih moških kolegov) srečevale na svoji poti do uspeha ter, kaj je pripomoglo oz. kdo jim je olajšal napredovanje ter omogočil možnost napredovanja v mednarodnem menedžmentu.

V tem delu se vprašanja zlasti nanašajo na mednarodno kariero in na njihovo videnje položaja žensk na tem področju. Zanimalo me je, kako je bil izveden postopek izbire primerne kandidata, ter kdo je vplival na izbor. V zadnjem delu pa se vprašanja osredotočijo na prihodnost zaposlovanja žensk na vodstvenih položajih, ter na njihovo videnje in mnenje o možnostih sprememb v prihodnosti.

V drugem delu vprašalnika, ki je veliko krajši, so vprašanja o podjetju v tujini.

## **1.2. Rezultati**

Vzorec, moje raziskave je majhen in rezultatov ne moremo posploševati in ocenjevati splošen položaj žensk v mednarodnem menedžmentu v Sloveniji, je pa ilustracija trenutnega stanja. Sicer pa sam vzorec najočitneje odraža stanje, ki govori o zaskrbljujoči situaciji, da je žensk

na vodstvenih položajih zlasti v mednarodnem področju zares izredno malo. Upam, da bodo torej rezultati analize zbudili vnovične razmisleke in morda, le upamo lahko, spremembe v prihodnosti.

Z analizo sem želela preveriti svoje zastavljene hipoteze, ter hkrati raziskati stanje, kakršno je v Sloveniji na področju mednarodnega menedžmenta, saj do sedaj raziskav na tem področju še ni bilo narejenih.

Anketirane menedžerke v tujini so zaposlene: 2 v najvišjem nivoju menedžmenta in ena v srednjem. Menedžerki, ki delata v Sloveniji, sta obe zaposleni v nižjem nivoju menedžmenta, ter imata univerzitetno izobrazbo (politologije in ekonomije).

Dve menedžerki, ki delata v tujini sta magistri. Ena ima dokončano univerzitetno izobrazbo (smeri: menedžment, farmacija, ekonomija). Do sedaj so menjale delovno mesto: 3, 4 in ena 5 krat. Menedžerki, ki delata v Sloveniji: ena je menjala položaj že 10 krat in druga 4 krat. Nadrejeni sta: prva dvema in podrejena enemu; druga menedžerka pa je nadrejena šestim in podrejena trem ljudem v podjetju.

Menedžerke v tujini: ena je nadrejena 10 ljudem in podrejena dvema; druga menedžerka je nadrejena neposredno 17 ljudem in posredno 170 ter podrejena enemu; tretja pa je nadrejena okoli 500 ljudem ter podrejena dvema.

Na vprašanje, kaj jim je najbolj pomagalo na karierni poti so bili odgovori dani v naprej (zaprti tip vprašanj). Izbirale so lahko med možnimi odgovori: a) razumevanje družine, b) spodbujanje partnerja, c) spodbudno poklicno okolje (dober kolektiv), d) spodbujanje nadrejenih, e) izobraževanje v organizaciji, f) lastne ambicije.

Odgovori menedžerk, ki delajo v tujini so bili sledeči. Prva odgovarja s: „spodbudno okolje (dober kolektiv) in „lastne ambicije“. Druga: „podpora družine“ in „podpora partnerja“. Prav tako tretja menedžerka v tujini navaja isto.

Menedžerki, ki delata v Sloveniji, navajata kot olajšavo in pomoč pri razvoju kariere prva: „razumevanje družine“, „spodbujanje nadrejenih“ in „lastne ambicije“; druga: „dober kolektiv“ in „spodbujanje nadrejenih“.

Na vprašanje, če so imele mentorico ali mentorja in če da, kakšen vpliv je imel/a na njihovo karierno pot, sta med vsemi le dve menedžerki odgovorili pritrdilno. In sicer ena navaja, da so bili zlasti kolegi, s katerimi je delala, v “funkciji“ mentorjev, ni pa imela posebej določenega mentorja oz. mentorice. Druga, ki je imela mentorja navaja, da je imela: „Dobrega mentorja, ki je znal spodbuditi njene najboljše ustvarjalne potenciale in usmeriti energijo na področja, kjer je najbolj učinkovito izkoriščena.“

Naslednje vprašanje se je nanašalo na ovire, s katerimi so se menedžerke srečale na karierni poti in je ponujalo zaprti tip odgovorov (DA / NE).

Ena izmed zaposlenih v Sloveniji je na vsa vprašanja odgovorila nikalno (ni imela nobenih ovir); druga pa opaža: „diskriminacijo na delovnem mestu“, „pomanjkanje mentorske podpore v organizaciji“, „premalo vključenost v formalne mreže“, ter „pomanjkanje usposabljanj in izobraževanj“.

Med ženskami, ki delajo v tujini prva menedžerka ugotavlja: „pomanjkanje vzornic“, občasno „težave pri usklajevanju dela in zasebnega življenja“ in „težave z usklajevanjem kariere s partnerjem“. Druga navaja prav tako zgolj „težave pri usklajevanju dela in zasebnega življenja“. Zadnja je na vsa vprašanja odgovorila nikalno.

Ovire za napredovanje kot tudi za prehod v mednarodno okolje, ki jih menedžerke navajajo, sovpadajo z ovirami omenjenimi v teoretičnem delu. V večini podjetij ni bilo posebnih usposabljanj ali izobraževanj, ki bi ženskam pomagala pri napredovanju. Prav tako se je večina žensk soočila s težavo usklajevanja dela in zasebnega življenja. Kot omenja ena izmed anketiranih: „Če imaš družino, potem je za ženske težje. Redko ženska odpelje družino v tujino zaradi svojega posla, še redkeje jo pusti doma, tudi če se vrača ob vikendih, kar pa z lahkoto naredijo moški. Izjema je morda politika.“

Le ena menedžerka se ni strinjala, da je za ženske težje napredovanje v tujini kot za moške. Ostale so skrb za družino navedle kot največjo težavo, zlasti pri odhodu v tujino in tudi kot glavni razlog, zaradi katerega je za ženske odločitev za delo v tujini težja kot za moške.

Kot navaja ena izmed anketirank: „Ženske bolj mislijo na družino in njihove potrebe, na otroke-na spremembo šole, nove jezike, novo okolje, na partnerja na njegovo kariero. Če je ženska samska pa ni razlik.“

Tudi druga se strinja, da je za ženske odločitev težja le v primeru, ko ima ženska družino.

Iz istega razloga se vse anketirane strinjajo, da je zlasti družina razlog nizke zastopanosti žensk v mednarodnem menedžmentu.

„Mednarodni menedžment je vezan na poslovna potovanja in veliko odsotnosti. To je za ženske z družino in posebno ženske z otroki zelo težko. Mali otroci potrebujejo veliko časa in pozornosti s strani matere“, pravi ena menedžerka, ki dela v tujini.

Kot razlog nizke zastopanosti žensk navaja ena izmed anketiranih: „Kulturo medsebojnih odnosov, predvsem pojmovanje starševske (materinske) vloge“ in druga: „Moški, ker jim je dana prioriteta. Saj ne rojevajo otrok in manj čustveno reagirajo. Seveda, obstajajo izjeme in

ni treba posploševati. Je pa tudi verjetno vprašanje vsakega posameznika, kaj je tisto skozi kar se lahko dokaže in ovrednoti.“

Ena izmed menedžerk je bila mnenja, da je: „že sam interes pri moških večji, ker nimajo ovir doma. Uspevajo le vztrajne, zelo sposobne in pametne ženske. Za moškega to ni potrebno.“

Kljub zgoraj navedenim razlogom, ki so jih navedle anketiranke, pa jih večina meni, da imajo ženske v njihovem podjetju enake možnosti za ustvarjanje mednarodne kariere kot moški. Ena celo meni, da je: „trenutno trend omogočanja ženskam, da se dokažejo v mednarodnem okolju. Žal dostikrat zato, ker si moški želijo pridobiti pike za lastno napredovanje.“

Tri so bile mnenja, da so možnosti prehoda v mednarodni prostor manjše v Sloveniji kot v tujini oz. kot pravi ena od anketiranih: „Ženske se v Sloveniji težje odločajo za življenje v tujini (razen mlajših mogoče)“ in dodaja, da: „morda v tujini ni bistvenih razlik v odločitvah žensk, so pa večje možnosti skozi sam obstoj večjega števila mednarodnih družb.“

Kot pravi druga menedžerka: „V tujini se stvari odpirajo. V svetu na pomembnih položajih vidimo močne in odločne ženske.“

Kot ovire, s katerimi so se soočile menedžerke, pri odločitvi za delo v tujini, ob težavah pri usklajevanju službe in družine, ena izmed anketiranih navaja pomanjkanje vzornic kot tudi mentorjev v podjetju, v katerem je delala. Ena izmed anketiranih navaja tudi premalo podpore s strani sodelavcev. Ostale niso navedle posebnih ovir.

Glavne sposobnosti oz. značilnosti mednarodnega menedžerja, ki jih je opisala ena izmed anketiranih menedžerk so: „Znanje, izkušnje, logika, mobilnost, liderstvo.“

Druga dodaja še: „Komunikativnost ter multikulturnost, znanje jezikov, široka razgledanost in poznavanje večih področij, ker hitreje menjavajo delovna mesta.“

„V svojem delovno aktivnem času naj bi zgradili hišo spominov. Več jih je, bogatejša bo starost. S tem tudi izkušnje. Če bomo imeli srečo, lahko pomagamo mlajšim s tem bogastvom, čeprav mladost potrebuje veliko tega od starosti, razen nasvetov. Res pa je, da se človek zelo razvije skozi vodenje v mednarodnem okolju. To je potrebno nesebično posredovati naprej“, pravi ena izmed anketiranih menedžerk, ki dela v tujini.

Pri napredovanju na delovno mesto v tujini je v podjetju le eni menedžerki pomagala mentorica, ki ji je svetovala in jo usmerjala ter nadzorovala pri delu. Vse ostale niso imele mentorja/ice.

Rezultat potrjuje ugotovitve predstavljene v teoretičnem delu, da ženske težje in redkeje dobijo mentorja/mentorico, ki bi jim bil v oporo in jih spodbujal pri napredovanju. Prav tako

niti ena izmed anketiranih ni imela posebnih priprav oziroma izobraževanj pred odhodom v tujino.

Odnos nadrejenih do menedžerk pri njihovi odločitvi za delo v tujini je bil v treh primerih indiferenten.

V vseh primerih anketiranih menedžerk se na razpis za delo v tujini ni prijavilo veliko kandidatov, le dva ali trije. V enem primeru formalnega razpisa tudi ni bilo, saj so iskali nekoga, ki je bil že uveljavljen na iskanem področju marketinga in sta temu pogoju ustrezali zgolj dve kandidatki. Zato anketirana menedžerka pravi, da je šlo za neformalen ampak korekten izbor.

Korektno je potekal tudi v vseh ostalih primerih, kot so ocenile menedžerke in v vseh primerih je bilo najvišje vodstvo odločujoče za izbor kandidata za delo v tujini.

Nobena izmed anketiranih menedžerk ni bila mnenja, da je spol bistveno vplival na izbor primerne kandidata. Mnenja so bile, da je to „odvisno od pozicije in problematike dela in tudi žensk samih.“ Kot pravi ena izmed anketiranih, ki pravi, da spol ni bil ovira pri njenem napredovanju: „Nisem imela občutka, da bi kot moški imela drugačen položaj oz. da česa kot ženska nisem mogla doseči. Če bi želela kako drugače, bi sama morala biti drugačna in si drugo želeli, ter za to več narediti (bolj ambiciozna, višja osnovna izobrazba, več dodatnega izobraževanja itd.).“

Na vprašanja kateri formalni ukrepi za zagotavljanje enakopravnosti med spoloma obstajajo v njihovem podjetju, sta dve menedžerki navedli: „Izobraževanje menedžerk kot obliko pomoči za izobraževanje iz nižjega v višji menedžment“, ena anketirana pa: „individualne karijerne načrte za ženske v njihovem podjetju.“

Zgolj v enem primeru v podjetju, kjer je menedžerka zaposlena, ni nobenih formalnih ukrepov za enakopravnost med spoloma, ker kot sama pravi, tudi razlik ni. Ena izmed anketiranih pa se do sedaj za te ukrepe tudi ni (po)zanimala.

Prednosti, ki jih menedžerke vidijo v delu v tujini ena izmed vprašanih opredeljuje kot: „Jezik, spoznavanje drugih kultur in mentalitetnih razlik, ter izzivi novega tržišča. Slabosti pa je treba obrniti v prednosti.“ Druga menedžerka prednosti vidi kot: „Možnost za razvoj, profesionalni in osebni, delo polno novosti, spoznavanje z drugimi kulturami, navadami, tradicijami in drugim poslovnim svetom.“ Kot slabosti na drugi strani pa vidi: „Nostalgijo po domovini, družini in prijateljih.“

Na vprašanje, ali se bo v prihodnosti zaposlovanje žensk na vodstvenih položajih v tujini povečevalo ali zmanjševalo, je večina menedžerk optimistično odgovorila in so mnenja, da se bo v prihodnosti položaj za ženske pozitivno spremenil.

Ena izmed anketiranih je bila mnenja, da se bo število povečevalo tako v njihovem podjetju: „Ustrezni poklici vse bolj feminizirani“, v slovenskih podjetjih: „se bo število žensk povečevalo, zaradi zahtev po povečevanju produktivnosti in povečevanju obsega dela“, kot tudi v svetu: „ker storitev zahteva dobre pogajalske spretnosti in iskanje sporazumov.“

Tudi druga anketirana, ki sicer ni odgovorila o stanju njihovega podjetja je bila mnenja, da se bo prisotnost žensk v slovenskih podjetjih v prihodnosti pozitivno razvijala: „Zlasti, ker so ženske vedno bolj aktivne ter izobražene in kadar je razlog družina, vedno bolj enakopravno prevzemajo vlogo in odgovornost tudi možje/očetje.“

Prav tako pa vidi pozitivne spremembe v prihodnosti v svetu: „Ker se vedno bolj poudarja vloga žensk in enakopravnost moških in žensk.“

Kot pa pravi ena izmed menedžerk, je stanje težko predvideti: „Trendi zaposlovanja svetovnega nivoja vplivajo tako na stanje v Sloveniji kot na moje podjetje. Glavni problem delovnih žensk je družina in otroci. Uskladiti potrebe otrok, partnerja in njegove kariere je res najtežje.“

Težava pri usklajevanju odgovornosti do družine ostaja na nek način nerešljiv problem: „Danes se za to veliko žensk odloča za poroko in družino veliko kasneje“, pravi ena izmed anketiranih.

Kot pravi ena izmed vprašanih menedžerk ob premisleku o stanju v svetu: „Le večje število žensk na mednarodnih menedžerskih položajih še ne zadošča za potrebne kulturne spremembe, ki bodo afriškim, azijskim in južnoameriškimi ženskam sploh omogočile razmišljati o kakršnikoli poklicni karieri; morda je lahko večji odstotek žensk na visokih menedžerskih položajih prednost v zahodni industrijski civilizaciji, nikakor pa ne omogoča planetarnih premikov.“

Sicer pa so po drugi strani menedžerke zelo prepričane, da se bo njihovo število v prihodnosti večalo, ker: „prihajajo mlajše in bolj osveščene ženske in ker so ženske vedno bolj aktivne, izobražene, če gledamo na preteklost in kadar je razlog družina, vedno bolj enakopravno prevzemajo vlogo in odgovornost tudi možje/očetje. Prav tako pa se tudi v našem podjetju pričakuje povečanje števila žensk in je že postavljen cilj za povečanja. Tudi v svetu se bo število žensk povečevalo, ker se vedno bolj poudarja vloga žensk in enakopravnost.“



In kot je napisala ena izmed anketiranih: „Želim si, da bi se število žensk v mednarodnem menedžmentu povečalo in mislim, da se bo pripetilo celo v izredno moških kulturah. Saj so ženske, ki žrtvujejo svojo privatnost in se javno oglašajo, da bi se stvari spremenile.“

## **2 Raziskava o delu v mednarodnem menedžmentu med slovenskimi menedžerkami**

V drugi, kasnejši raziskavi sem želela proučiti mnenje slovenskih menedžerk na visokih položajih o delu žensk v mednarodnem menedžmentu. Zanimalo me je, kako na to gledajo menedžerke, ki te izkušnje niso imele.

Raziskavo sem naredila med naključnimi slovenskimi podjetji. Poslala sem vprašalnik (v prilogi 2) tridesetim menedžerkam. Dobila sem odgovor od štirinajstih menedžerk.

Vzorec raziskave je zgolj ilustrativen in ne podaja rezultatov, ki bi jih lahko posplošili na celotno populacijo žensk v menedžmentu. Odraža pa mnenje in perspektivo nekaj slovenskih menedžerk o tem, kako vidijo položaj žensk v mednarodnem menedžmentu.

Z analizo sem želela dodatno preveriti svoje zastavljene hipoteze, tokrat iz drugega vidika, in sicer iz vidika menedžerk, ki te izkušnje niso imele, a delajo na vodilnih položajih v Sloveniji. Zanimalo me je, kako gledajo na delo v mednarodnem menedžmentu in ali se jim zdi ta odločitev za ženske težja kot za moške.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov (priloga 2). V prvem delu, ki je sestavljen iz 31 vprašanj, se vprašanja nanašajo na kariero in sedanji položaj menedžerk. V drugem delu so vprašanja o podjetju, v katerem je menedžerka zaposlena. Anketni vprašalnik je bil podoben tistemu, ki so ga izpolnjevale menedžerke, ki delajo v tujini. Prilagojen je bil dejstvu, da v tokratni raziskavi menedžerke niso imele osebne izkušnje dela v tujini, temveč so podale svoje mnenje o delu v tujini.

Menedžerke, ki so odgovorile na moja vprašanja, so bile zaposlene na naslednjih delovnih mestih: vodja računovodskega sektorja, direktorica nabave, vodja sektorja za strateški marketing, vodja prodaje za Z Evropo, tri direktorice, vodja prodaje, vodja knjigovodstva, vodja pravne službe, direktorica sektorja za računovodstvo, vodja podružnice, vodja marketinga in vodja sektorja.

Menedžerke so imele dokončano naslednjo izobrazbo: dvanajst menedžerk je bilo univerzitetnih diplomiranih ekonomistk, ena univerzitetna diplomirana pravica in ena menedžerka je imela končan magisterij menedžmenta.

Do sedaj so menjale delovno mesto: ena menedžerka 10 krat; ena je menjala 6 krat; tri in štiri krat so menjale delovno mesto po tri menedžerke; dva krat sta delovno mesto menjali dve menedžerki.

Nadrejene so bile največ 85 ljudem. V tem primeru menedžerka ni bila podrejena nikomur. Prav tako nista bili podrejeni nikomur menedžerki, ki sta imeli v enem primeru 31 in druga 33 podrejenih delavcev. Osmim ljudem sta bili nadrejeni dve menedžerki in podrejeni dvema. Ena je bila nadrejena desetim in podrejena enemu. Druga menedžerka je bila nadrejena neposredno 16 ljudem in podrejena trem. Ena menedžerka je bila nadrejena zgolj enemu zaposlenemu in podrejena nikomur. Naslednja je bila nadrejena štirim in podrejena nikomur, ter dve sta bili nadrejeni sedmim in podrejeni, ena enemu zaposlenemu in druga dvema.

Menedžerke so bile v treh primerih zaposlene v srednjem nivoju menedžmenta, ostale so bile zaposlene v višjem nivoju menedžmenta.

## **2.1. Rezultati raziskave**

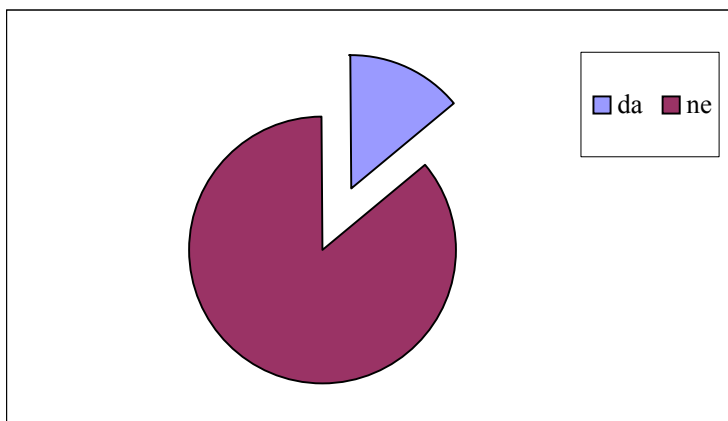
Na vprašanje, kaj jim je najbolj pomagalo na karierni poti so bili odgovori dani v naprej (zaprti tip vprašanj). Izbirale so lahko med možnimi odgovori: a) razumevanje družine, b) spodbujanje partnerja, c) spodbudno poklicno okolje (dober kolektiv), d) spodbujanje nadrejenih, e) izobraževanje v organizaciji, f) lastne ambicije.

Odgovori menedžerk, so bili sledeči:

„razumevanje družine“ in „lastne ambicije“ je navedlo deset menedžerk; „podpora partnerja“ so odgovorile tri menedžerke; „dober kolektiv“ pet menedžerk in „spodbujanje nadrejenih“, tri menedžerke.

Na vprašanje, če so imele mentorico ali mentorja in če da, kakšen vpliv je imel/a na njihovo karierno pot, sta med vsemi le 2 odgovorili pritrdilno. In sicer ena navaja, da je imela zelo pomemben vpliv, druga navaja, da ni imela vpliva. Vse ostale mentorjev niso imele (tabela 13).

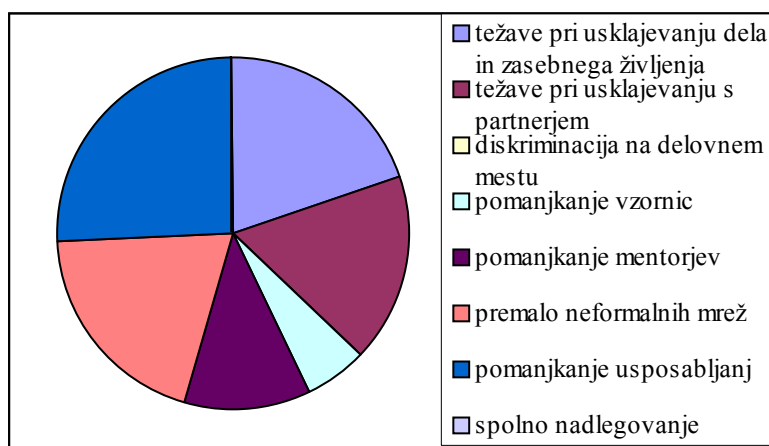
Tabela 13: Prikazani rezultati anketnega vprašalnika - odgovori na vprašanje, ali so menedžerke imele mentorja/mentorico



Naslednje vprašanje se je nanašalo na ovire, s katerimi so se menedžerke srečale na karierni poti in je ponujalo zaprti tip odgovorov (DA / NE).

Na spodnji tabeli (tabela 14) so prikazani odgovori na vprašanje, s katerimi ovirami so se menedžerke srečale na svoji karierni poti. Največ jih je obkrožilo odgovor „pomanjkanje usposabljanj in izobraževanj“ (devet menedžerk). Premalo vključenost v neformalne mreže je obkrožilo sedem menedžerk. Prav tako je sedem menedžerk navedlo „težave pri usklajevanju dela in zasebnega življenja“ in šest „težave pri usklajevanju kariere s partnerjem“. Štiri menedžerke so navedle „pomanjkanje mentorske podpore v organizaciji“ kot oviro na svoji karierni poti in dve menedžerki sta navedli težavo s „pomanjkanjem vzornic“.

Tabela 14: Prikazani rezultati anketnega vprašalnika - odgovori na vprašanje, s katerimi ovirami so se srečale menedžerke na svoji karierni poti



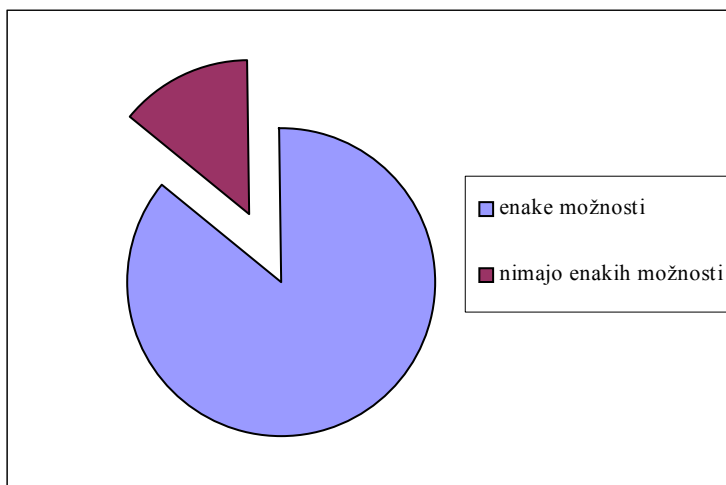
Kljub zgoraj navedenim oviram, s katerimi so se morale soočiti menedžerke pri napredovanju, pa jih večina meni, da te ovire niso bile povezane z njihovim spolom. Samo ena menedžerka je menila, da je bil spol glavna ovira.

O delu v tujini so razmišljale le tri menedžerke. Vse so se strinjale, da je ta odločitev težja za ženske kot za moške. „Ženska je tradicionalno bolj vezana na dom in družino“, pravi ena intervjuvanka. Večina pa se strinja, da je skrb za družino in otroke glavna ovira žensk, da se ne odločajo tako pogosto za delo v tujini.

Na spodnjih treh tabelah so prikazani rezultati anketnega vprašalnika, in sicer vprašanja, ali imajo ženske enake možnosti za ustvarjanje poklicne kariere kot moški.

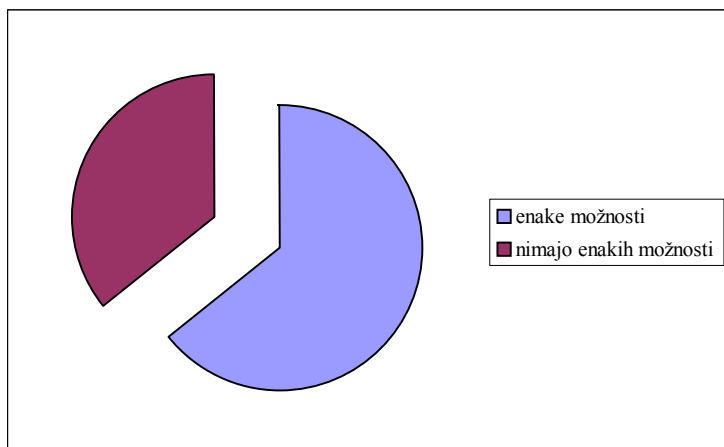
Na tabeli 15 so prikazani odgovori na vprašanje o matičnem podjetju menedžerk: dve sta odgovorili, da enakih možnosti nimajo, 12 jih je bilo mnenja, da imajo enake možnosti.

Tabela 15: Rezultati anketnega vprašalnika – odgovori na vprašanje, ali imajo ženske enake možnosti za ustvarjanje mednarodne kariere v matičnem podjetju intervjuvank



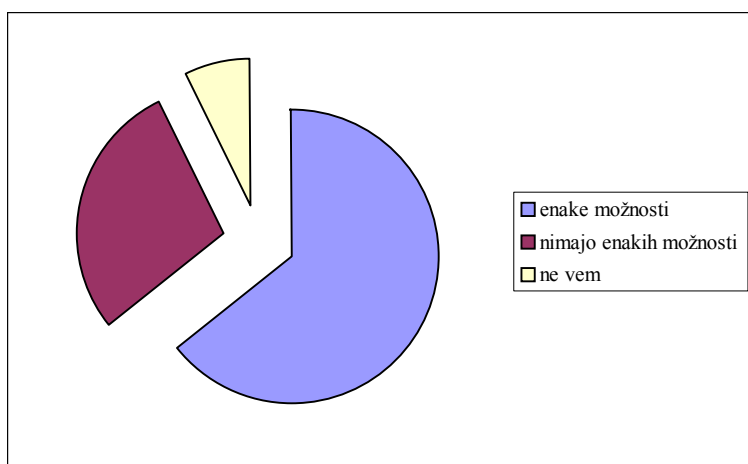
Spodnja tabela prikazuje rezultate na vprašanje enakih možnosti v Sloveniji: 9 menedžerk je menilo, da imajo, 5 je bilo mnenja, da nimajo enakih možnosti za ustvarjanje mednarodne kariere kot moški.

Tabela 16: Rezultati anketnega vprašalnika – odgovori na vprašanje, ali imajo ženske enake možnosti za ustvarjanje mednarodne kariere v Sloveniji



O enakih možnostih žensk in moških za ustvarjanje poklicne kariere v tujini se je devet menedžerk strinjalo, da jih imajo, štiri so bile mnenja, da nimajo in ena je odgovorila, da ne ve (tabela 17).

Tabela 17: Rezultati anketnega vprašalnika – odgovori na vprašanje, ali imajo ženske enake možnosti za ustvarjanje mednarodne kariere v tujini



Kot glavne sposobnosti, za katere menijo, da so potrebne menedžerju/ki za delo v tujini, so intervjuvanke navedle sledeče odgovore: „prilagodljivost, odločnost, samozavest, izobraženost“. Druga dodaja: „Sposobnost, predanost, dobro poznavanje okolja, v katerem deluje, pripravljenost biti na voljo 16 ur na dan.“ Ena je izpostavila „širino pogleda“, ter „sposobnost sprejemanja pravih odločitev“. „Izobrazba, iznajdljivost in razgledanost“, je bil odgovor ene intervjuvanke. Naslednja menedžerka pravi, da mora menedžer/ka: „znati poslušati, prisluhniti, sprejeti kritiko in jo tudi upoštevati. Imeti mora čut za ljudi.“

Kot razlog nizke zastopanosti žensk v mednarodnem menedžmentu so večinoma vse navedle družino in skrb za otroke. Ena menedžerka je navedla: „Neenake možnosti med spoloma, nekatere so premalo ambiciozne“. Druga je izpostavila: „Diskriminacijo in premalo poguma in samozaupanja žensk“, naslednja: „miselnost okolja. Sposobnosti in znanja imajo ženske enako, če ne več kot moški.“ Ena izmed menedžerk ugotavlja, da je razlog to, da so: “ženske še vedno bližje družinskemu tipu razmišljanja, moški pa kariernemu.“

Kot ovire, za katere menijo, da so ključne pri napredovanju menedžerk za delo v tujini, so vse navedle težave pri usklajevanju službe in družine in pomanjkanje mentorske podpore v organizaciji. Prav tako jih je bilo deset mnenja, da je velika ovira pomanjkanje vzornic. Štiri pa so bile mnenja, da je ovira nerazumevanje partnerja in pomanjkanje podpore s strani sodelavcev. Tri so menile, da je ovira pomanjkanje spodbud s strani nadrejenih.

Vse menedžerke so bile prepričane, da je mentorska podpora bistvena pri napredovanju na delovno mesto v tujini. Deset menedžerk je navedlo spodbujanje in usmerjanje kot glavna vpliva mentorja in osem jih je navedlo svetovanje in usmerjanje. Nadzor in zaščito sta navedli dve menedžerki.

V podjetju dveh menedžerk so zaposlene ženske v tujini, a nimajo posebnih izobraževanj pred odhodom v tujino.

Vse razen dveh menedžerk so menile, da se malo žensk odloča za delo v tujini. Ena ugotavlja, da se za to odločajo: „mlade in izobražene ženske, brez otrok.“

Druga menedžerka pravi: „Interes imajo predvsem ženske, ki so same, katerim je prioriteta kariera pred družino, saj težko usklajujejo oboje. Mlajše ženske nove generacije veliko bolj razmišljajo o delu v tujini, saj ne vidijo ovir, ampak izziv in pridobitev koristnih izkušenj za naprej.“

Vse intervjuvanke so se strinjale, da ima na izbor kandidatov za delo v tujini največji vpliv najvišje vodstvo. Enajst intervjuvank je menilo, da izbor poteka tako formalno kot neformalno, dve sta bili mnenja, da je neformalen izbor in ena, da je izbor formalen.

Sedem menedžerk je bilo mnenja, da imajo moški prednost pri izboru.

„Mislim, da imajo moški prednost, zaradi stereotipov, vendar če je ženska res strokovnjakinja, ki se zna uveljaviti, menim, da resnih ovir ni. V kolikor je pri odločitvi pomembna strokovnost in ne neformalne relacije,“ je bilo mnenje ene od anketiranih menedžerk.

Ena menedžerka je menila, da je odvisno od situacije, ali imajo moški prednost ali ne. Naslednja je bila mnenja, da je spol eden izmed kriterijev izbora.

Na vprašanje, kateri formalni ukrepi za zagotavljanje enakopravnosti med spoloma obstajajo v njihovem podjetju, je pet menedžerk navedlo: „gibljiv urnik za ženske z družinskimi obveznostmi“, dve anketirani: „izobraževanje menedžerk kot pomoč za napredovanje iz nižjega v višji menedžment“. „Ukrepe, s katerimi se pomaga pri varstvu otrok,“ sta navedli dve menedžerki. „Delitev dela (job sharing)“ je navedla ena menedžerka. V sedmih podjetjih pa ni bilo nobenih formalnih ukrepov za enakopravnost med spoloma.

Kot prednosti, ki jih menedžerke vidijo v delu v tujini so navedle: „pridobivanje izkušenj in večji zaslužek“, „večje možnosti za osebni razvoj“, „nova znanja in mednarodne izkušnje, spoznavanje novih kultur in učenje tujih jezikov“, „izkušnje in pridobivanju širine“.

Kot slabosti: „Ni pomoči babic in dedkov, prepuščen si le svojim zmožnostim“, „ločitev od družine“, „preselitev družine v tujino, manj osebnih stikov s sorodniki, na začetku nepoznavanje novega okolja“.

Na vprašanje, ali se bo v prihodnosti zaposlovanje žensk na vodstvenih položajih v tujini in v slovenskih podjetjih povečevalo ali zmanjševalo, je večina menedžerk optimistično odgovorila, da se bo povečevalo.

Kot pravi ena menedžerka, se bo to zgodilo: „ker se bo nasploh povečalo število žensk na vodstvenih položajih, saj imajo ženske nekatere karakterne lastnosti, ki imajo pozitivne učinke pri vodenju.“ Druga menedžerka je menila, da: „vedno večji karierizem žensk prevladuje pred klasičnim videnjem žensk kot mater in gospodinj. V Sloveniji pa mislim, da se bo povečalo število menedžerk, zaradi širjenja EU. Vedno več bo priložnosti za delo v tujini in s tem bo vedno več predstavništev slovenskih podjetij v tujini.“

Za svoja podjetja so štiri menedžerke odgovorile, da se ne bo povečalo število žensk. Ostale so odgovorile, da se bo število povečalo: „ker je vedno več izobraženih žensk“. V dveh primerih pa sta menedžerki navedli: „Mi smo predvsem ženski kolektiv in je narava dela takšna, ki bolj ustreza ženskemu kolektivu.“ Ostale menedžerke niso odgovorile na vprašanje.

Na vprašanje, ali bi bilo ženskam lažje napredovati, če bi bilo več žensk na visoki položajih v tujini, jih je deset odgovorilo pritrdilno: „Mislim, da bi bilo, ker bi bila to tudi referenca.“

Prav tako pravi naslednja: „Da, zaradi medsebojne pomoči, svetovanja, poznavanja okolja in razmer.“

Štiri menedžerke pa se niso strinjale: „Največkrat so ženske na vodilnih položajih samske ali brez otrok in so zaradi svoje žrtve odpovedovanja še bolj stroge.“

„Mislim, da se ne bi povečalo, ker bi bilo morda še več zavisti“ pravi ena menedžerka.

Prav tako je podobnega mnenja naslednja intervjuvanka, ki pravi: „Ne bi se povečalo, ker se mi zdi, da med ženskami ni posebne vzpodbude ali podpore.“

## **2.2. Spoznanja raziskave**

Ovire za napredovanje kot tudi za prehod v mednarodno okolje, ki jih menedžerke navajajo, sovpadajo z ovirami, ki so jih navedle menedžerke, ki imajo osebno izkušnjo dela v tujini. Prav tako pa sovpadajo z ovirami, ki smo jih izpostavili v teoretičnem delu naloge. Večina menedžerk je izpostavila težavo usklajevanja osebnega in poklicnega življenja kot največjo oviro v razvoju lastne kariere, prav tako pa je večina menila, da je ta ovira razlog nizkega števila žensk v mednarodnem menedžmentu. Kljub temu, da v tujini niso bile, in je le ena izmed intervjuvanih menedžerk o tem razmišljala, menijo, da je za ženske ta odločitev veliko težja. Izpostavile so zlasti skrb za otroke in družino. Večina pa jih je menila, da je tudi pomanjkanje mentorjev in neformalnih mrež, ter podpore s strani sodelavcev in nadrejenih, razlog nizkega števila žensk v mednarodnem menedžmentu.

Iz ugotovljenega lahko zaključimo, da so rezultati raziskave med slovenskimi menedžerkami na vodilnih položajih potrdili zaključke teoretičnega dela naloge. Kot je bilo izpostavljeno, rezultati anketnega vprašalnika potrjujejo, da je zaenkrat usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja še vedno največja ovira za ženske zlasti pri njihovem napredovanju na mednarodne položaje. Večina menedžerk je potrdila domnevo, da se ženske težje odločijo za delo v tujini zlasti zaradi skrbi za družino in otroke. Prav tako, kot smo izpostavili v teoretičnem delu, je večina anketiranih menedžerk potrdila domnevo, da večina menedžerk nima mentorjev kot obliko pomoči pri razvoju poklicne kariere in pri napredovanju na mednarodne položaje v tujino. Iz rezultatov raziskave lahko zaključimo, da so tudi v slovenskih podjetjih, tako kot smo ugotovili v teoretičnem delu, dodatna usposabljanja in izobraževanja zelo redka in so jih deležne le malo katere menedžerke.

Tako bi lahko zaključili, da so rezultati raziskave narejene na vzorcu slovenskih menedžerk na vodilnih položajih potrdili večino ugotovitev teoretičnega dela naloge



## VII. Zaključek

Ob koncu svojega magistrskega dela lahko z gotovostjo trdim, da pred letom dni, ko sem se lotila obravnavane teme nisem bila prepričana, da obstajajo razlike med družbenimi vlogami moških in žensk tako izrazito, kot se jih zavedam in vidim danes. Pregled vse literature, statistik in analiz, ki so bile narejene po svetu, še zlasti pa mnogi negativni odgovori, ki so vsak dan prihajali na moj elektronski naslov in prinašali "slabo novico", da v podjetju nimajo ženske na vodstvenem položaju, predvsem pa ne v tujini, pa so mi dali realnejšo sliko in pogled na situacijo, ki je sigurno prej nisem videla in ne opazila. Da se število žensk manjša, čim više po hierarhični lestvici gremo, sigurno drži. Moja anketna raziskava je z rezultatom o prisotnosti menedžerk na vodilnih položajih to vsekakor potrdila. Tega se zavedajo tudi vse anketirane menedžerke, ki so zlasti izpostavile težji položaj žensk, ki so bolj kot moški razpete med družino in delom.

Rezultati izvedenih anket s petimi menedžerkami, tremi v podružnicah slovenskih podjetij v tujini, ter z dvema v tujih podjetjih v Sloveniji kažejo, da bo potreben čas, ki bo spremenil miselnost tako žensk, ki se bodo morale v prihodnosti bolj samozavestno zavzeti za svoje pravice in enake možnosti, kot tistih odločujočih, od katerih je odvisno, komu bo namenjena izkušnja dela v tujini in komu ne bo.

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

1. Menedžment še vedno ostaja privilegij moških, kar se še toliko očitneje odraža v nizki zastopanosti žensk na vodstvenih položajih v mednarodnem menedžmentu. V podružnicah slovenskih podjetij v tujini kot v tujih predstavništvi v Sloveniji najvišje položaje redkeje zasedajo ženske kot moški, saj se podjetja prej odločijo za zaposlitev moških v svojih izpostavah v tujini.

Hipotezo lahko potrdimo, zlasti z rezultatom, ki govori o res nizkem številu žensk na mednarodnih delovnih mestih. Od dvesto osemdesetih podjetij, ki sem jih kontaktirala v okviru svoje raziskave in so ustrezala vzorcu, se pravi, da imajo podružnice svojega podjetja v tujini, so le v petnajstih primerih imeli zaposleno žensko na vodstvenem položaju v tujini. Rezultat opozarja na zares nizek odstotek (27,2 %). In še bistveno nižji je (5,4 %), če odštejemo vse, ki nimajo na vodstvenem mestu imenovane ženske iz Slovenije, se pravi, da je menedžerka domačinka.

V tem primeru se mi je vzorec zmanjšal na zgolj tri menedžerke, ki so tudi sodelovale v raziskavi z izpolnitvijo anketnega vprašalnika. Drugi dve, ki sta sodelovali v analizi sta bili predstavnici menedžerk, ki delajo v Sloveniji v tujih predstavništvi.

Nizek odstotek kaže na zaskrbljujoč položaj žensk v mednarodnem menedžmentu, ki še vedno ostaja v domeni moških. Razlog za nizko število žensk v tujini, ki sem ga ob začetku raziskave postavila v hipotezi, da se podjetja prej odločijo za zaposlitev moških v svojih izpostavah v tujini kot za zaposlitev menedžerk, z rezultati raziskave ne morem potrditi. Menedžerke, ki so sodelovale v raziskavi, niso niti v enem primeru izpostavile vodstva kot razlog in oviro na njihovi poti napredovanja. Tudi izbor kandidatov niti v enem primeru po ocenah menedžerk ni potekal nekorektno. Res pa je, da v večini primerov ženske niso imele posebne podpore s strani organizacij. Kot vzrok ne odhoda oziroma težje odločitve za odhod v tujino so navajale zlasti težave z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja, kar pa sem opredelila v drugi hipotezi.

2. Usklajevanje družinskega in privatnega življenja je še vedno ena največjih ovir za napredovanje žensk na najvišje položaje oz. za delo v tujini. Skrb za otroke in družino ostaja domena žensk.

To hipotezo lahko po rezultatih anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnile menedžerke v slovenskih podjetjih v tujini in v tujih podjetjih v Sloveniji, popolnoma potrdimo, saj je večina žensk ta razlog izpostavljala kot edinega ali vsaj največjega pri njihovi odločitvi za delo v tujini. Kot razlog (ne)odhoda v tujino oziroma ovire na tej poti so vse izpostavljale osebne razloge. Ženskam je odločitev za delo v tujini še vedno težja kot moškim, zlasti zaradi napetosti, ki nastajajo pri usklajevanju poslovnega in zasebnega življenja, kar ostaja še vedno večja ovira ženskam kot moškim.

Vse spremembe pa seveda potrebujejo čas, zavedati se je potrebno, da so in da se še bodo spreminjale razmere na trgu dela, ki so tako kot ljudje, ki ga tvorijo, živ organizem. Seveda upamo, da na bolje. Do sprememb pa ne bo prišlo brez prizadevanja neposredno prizadetih žensk, ter neprestanega opozarjanja na slabšo zastopanost žensk na vodilnih položajih, tako s strani njih samih, kot medijev. Zlasti pa se lahko razmere, ki so zakoreninjene v družbi, spremenijo z vzgojo in izobraževanjem kot dolgoročnim procesom.

Potrebno je skladno delovanje na vseh ravneh, če naj bi se postopno odpravljale ovire, s katerimi se srečujejo ženske na področju menedžmenta. Začeni z večjo vključenostjo moških

v družinske obveznosti in njihovo vključenostjo v vzgojo otrok, do odpravljanja moške pristranskosti in razumevanja žensk kot enakovrednih partneric tudi na poklicnih področjih. Na družbeni ravni pa je potrebno prevrednotenje delitve dela po spolu in izenačevanje življenjskih in delovnih pogojev za oba spola.

## VIII. LITERATURA:

1. Adler, Nancy J. (1990), *Žene u managementu širom svijeta*, prevajalec Kanjuo-Mrčela, Aleksandra – *Žena*, let. 48, št. 3/4, str. 77-88.
2. Adler, Nancy J. (1994), *Competitive frontiers : Women managers in a global economy*, Cambridge, Oxford : Blackwell.
3. Adler, Nancy J. (1987), *Pacific basin managers: a gaiijj, not a women*. *Human Resource Management*, izv. 26, št. 2, str. 169-91.
4. Aryee, Samuel (1992), *Antecedents and outcomes of work family conflict among married professional women.- Evidence from Singapore*. *Human relations* 45 (8), str. 813-837.
5. Bahtijarević - Šiber, Fikreta (1999), *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
6. Bradley, Harriet; Erickson, Mark; Stephenson, Carol; Williams, Steve (2000), *Myths at work*. Great Britain: MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
7. Brajša, Pavao (1996), *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Carlile, William H. (1996), *Getting beyond glass ceilings*. *Christian Science monitor*, Vol. 89 (6), str. 3.
9. Carol Ackah, Norma Heaton. *Human resource management careers: Different paths for men and women?* *Career Development International*. Bradford: 2003, Vol. 8, št. 3, str. 134.
10. Catalyst (2000), *Passport to opportunity: US women in global business*, dostopno na: [www.catalystwomen.org/press/passportmediakit](http://www.catalystwomen.org/press/passportmediakit).

11. Crystal L. Owen, Robert F Scherer, Michael Z Sincoff, Mark Cordano. Perceptions of women as managers in Chile and the United States Mid - American Journal of Business. Muncie: Fall 2003, Vol. 18, št.. 2, str. 43.
12. Čebtron, Janja (2003), Napredovanje žensk na najvišje menedžerske položaje, FDV, diplomsko delo.
13. Černigoj – Sadar, Nevenka, Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu, V: Družboslovne razprave let. 16, št. 34/35, dec 2000, str. 31-52.
14. Drucker, Peter F. (1995), Managing in a time of great change, Velika Britanija: Hartnolls Ltd, Bodmin, Cornwall.
15. Echiejile, Innocent (1995), We need good managers, not gender stereotypes, People management, izd. 1 (24), str. 19.
16. Economist (1998), Women and Work: For better, for Worse, The Economist, 18. jul., str. 3-16.
17. Fink, Tatjana (1999), Veliko je odvisno od ambicij žensk, Status manager, zima 1999, str. 9.
18. Gry Cathrin Brandser, Gry Cathrin Brandser is Assistant Professor, Bodø Graduate School of Business, Bodø College, Norway. Women - the new heroes of the business world? Women in Management Review, Vol. 11, št. 2, let. 1996, str. 3-17.
19. Harris, H. (1995), Organizational influences on Women's Career Opportunities in International Management, Women in management Review, Vol. 10, št. 3, str. 26-31.
20. Hindle, Tim (1994), Temeljni pojmi Manager, Ljubljana: DZS.
21. Hočevar, Marko; Jaklič, Marko (1999), Slovenski managerski izziv, Ljubljana: Gospodarski vestnik.

22. Human resource management careers: Different paths for men and women?
23. International Labour Organization (1997), *Breaking through Glass Ceiling: Women in Management*, ILO.
24. International Labour Organization (2006), *Yearbook of Labour Statistics*, ILO.
25. Jogan, Maca (2001), *Seksizem v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica Fakulteta za družbene vede.
26. Jogan, Maca, *Akademski kariera in spolna (ne)enakost*. V: *Teorija in praksa* let. 35, št. 6, nov/dec 1998, str. 989-1014.
27. Jogan, Maca (1990), *Družbena konstrukcija hierarhije med spoloma*, Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
28. Jogan, Maca, *Postsocializem in androcentrizem*. V: *Družboslovne razprave* let. 16, št. 34-35, dec 2000, str. 9-30.
29. Kanjuo Mrčela, Aleksandra (1996), *Ženske v menedžmentu*, Ljubljana: Enotnost.
30. Kanjuo Mrčela, Aleksandra (2003), *Strategije za hitrejše napredovanje managerk*, *Manager*, številka 7,8 (str. 40, 42), julij – avgust 2003.
31. Kanjuo Mrčela, Aleksandra V Jogan Maca (2000), *Tranzicija in (ne)enakost med spoloma*, *Družboslovne razprave*, let. 16, št. 34-35, december 2000.
32. Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar (2004), *Delovno gradivo za slovensko poročilo Gender, Work and Employment in Ten Candidate Countries of Central and Eastern Europe. Final Report. Country: Slovenia*.
33. Kanjuo Mrčela, Aleksandra: *Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih*, V: *Družboslovne razprave*, let. 16, št. 34/35,

dec 2000, str. 53-78.

34. Kanjuo Mrčela, Aleksandra: *Ženske v menedžmentu*, Ljubljana: Enotnost, 1996.
35. Kanjuo Mrčela, Aleksandra (2007): *Prosojnice za predavanja na magistrskem študiju seksizem kot sodobna tradicija*.
36. Kanjuo Mrčela, Aleksandra: *Ali so „družinske kraljice“ lahko tudi „šefice“*, V: *Cigale* (ur.): *Ko odgrneš sedem tančic*, Ljubljana: Društvo Inicijativa, 1992.
37. Kets de Vries, Manfred F. R.; Florent – Treacy, Elizabeth (2000), *Veliki vodje. The new global leaders: Richard Branson, Percy Barnevik and David Simon*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Košnik, Bojana (2002), *Ženska na vodilnem mestu*, *Podjetnik*, oktober, 2002.
39. Kokol, Ivan (2003), *Elektronska pošta – imena 104 generalnih direktorjev v letu 2003*, Ajpes, Maribor.
40. Linehan, Margaret (2001), *Uspešne ženske – managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.
41. Marshall, Judy (1984), *Women managers: Travelers in a Male World*. Chichester: John Wiley & Sons.
42. Marković, Andrej (2004), *Kaj je Frederick Winslow Taylor*, dostopno na: [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)
43. Možina, Stane; Bernik, Jurij; Merkač, Marjana; Svetic, Aleša (2000), *Osnove Managementa*, Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
44. *Največje družbe v Sloveniji avgust 1998*, *Gospodarska zbornica Slovenije, Služba za konjunkturo in ekonomsko politiko – SKEP*, Ljubljana, september 1998.

45. Največje družbe v Sloveniji v letu 1999, Pregled največjih družb vključno s poslovnimi sistemi – na podlagi konsolidiranih bilanc za leto 1998, Projekt – vloga velikih družb, Gospodarska zbornica Slovenije, SKEP - služba za konjunkturo in ekonomsko politiko, Rezultati projektov – delovni zvezki, let. 7, št. 6, februar 2000.
46. Največje družbe v Sloveniji v letu 2000, Pregled največjih družb vključno s poslovnimi sistemi – na podlagi konsolidiranih bilanc za leto 1999, Projekt – vloga velikih družb, Gospodarska zbornica Slovenije. SKEP - služba za konjunkturo in ekonomsko politiko, Rezultati projektov – delovni zvezki, številka 10, letnik 8, september 2001.
47. Največje in povezane družbe v letu 2001, September 2001, Rezultati projektov – delovni zvezki, številka 10, letnik 8, GZS.
48. Nastran Ule, Mirjana (1997), Temelji socialne psihologije. 2. dopolnjena izdaja, Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
49. Nordstrom, Kjell A.; Ridderstrale, Jonas (2001), Ta nori posel: ko zaigra talent, kapital pleše. Funky business. Ljubljana 2000. GV založba.
50. Powell, Gary N (1988), Women and Men in Management. Newbory Park: Sage Publications.
51. Položaj žensk v Sloveniji v devetdesetih (1997), Poročilo urada za žensko politiko za obdobje 1990-1995, Ljubljana: Vlada RS, Urad za žensko politiko.
52. Prihaja čas mladih podjetnic (2007), Finance, št. 19/2007, 29. 1. 2007.
53. Purg, Danica (1999), Managerske besede s prvo črko f, a in v, Status manager, Zima 1999, str. 48.
54. Rataj, Simona (2003), Poslovno informacijsko središče – Infolink, Elektronska pošta – podatki za sto največjih družb rangiranih po prihodku v letu 2003.



55. Rijavec, Cvetana (1999), Zelo prijetna dama v čisto novi luči, Status manager, Zima 1999, str. 10-13.
56. Report from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee of the Regions (2003): Annual Report on Equal Opportunities for Women and Men in the European Union 2002. Brussels: Commission of the European Communities.
57. ReNPEMZM, Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005 – 2013, Uradni list RS 100/2005, 10. 11. 2005.
58. Ruhe, John Allen; Alen, William R. Preparing women for careers in international management. Journal of Education for Business, maj/jun 97, Vol. 72, Issue 5, str. 278.
59. Salecl, Tanja (2004), Ko je delovno mesto prizorišče za osvajanje, Spolno nadlegovanje na delovnem mestu, Večer, 10. januar 2004.
46. Silvo Marinšek, Justina Erčulj (2000), Uvod v menedžment v izobraževanju, izdala šola za ravnatelje, Ljubljana, Dravska tiskarna Maribor, junij 2000.
47. Skinner, Denise (1999), The reality of equal opportunities. Personnel Review, Vol. 28 (5/6), str. 425.
48. Solomon, Charlene Marmer (2000), Cracks in the glass ceiling. Workforce, Vol. 79 (9), str. 86.
49. SRDAP, Statistični register delovno aktivnega prebivalstva. Statistični urad R Slovenije, 2005, dostopno na: [www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=11182](http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=11182).
50. Strebler, Marie (1997), Soft skills and hard questions, People management, Vol. 3 (11), str. 20.
51. Statistični letopis 2004, Statistični urad RS, Ljubljana, 2004.

52. Statistične informacije, aktivno prebivalstvo, št. 225/2004, Statistični urad RS, 2004.
53. Sto največjih družb v Sloveniji in njihovi vodilni delavci za finance in komercialo. Gospodarska zbornica Slovenije. Avgust 1997.
54. Švajncer, Tanja (2000), Ženske in moški v Sloveniji. Statistični urad republike Slovenije. Ljubljana 2000.
55. Walsh, Mary Roth (1997), Women, Men, & Gender ongoing debates. Yale University press, New haven & London.
56. Weihrich, Heinz; Koontz, Harold (1994), Management – A Global Perspective. Singapore: McGraw-Hill.
57. Wirth, Linda (2001), Breaking through the glass ceiling: Women in management. Washington, D.C.: ILO
58. Woodward E., Allison (2001), Prizadevanja za uravnoteženo zastopanost žensk in moških: vodnik za uravnoteženje sprejemanja odločitev. Ljubljana: Informacijsko-dokumentacijski center Sveta Evrope pri NUK: Urad vlade RS za enake možnosti.
59. Women in decision-making, report on existing research in the European Union (1999), European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs Unit V/D.5. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
60. Will the glass ceiling ever be broken? Women in management: It's still lonely at the top, World of work No. 23, February 1998.
61. Women and Science: Statistics and Indicators. She figures 2006, Urad za enake možnosti. <http://www.uem.gov.si/index.php?id=193>.
62. Zbirka za enake možnosti žensk in moških, Položaj žensk v Sloveniji v devetdesetih.

4. zvezek, Poročilo urada za žensko politiko za obdobje 1990-1995, Urad za žensko politiko, februar 1997.

63. Začetno poročilo RS o sprejetih ukrepih za odpravo vseh oblik diskriminacije žensk 1993. 1995, Ljubljana: Vlada RS, Urad za žensko politiko.

#### PRISPEVKI NA KONFERENCAH ALI RAZISKOVALNA POROČILA:

1. Akcija za Enakost, razvoj in mir-poročilo o četrti mirovni konferenci o ženskah (1995), Peking: Urad za žensko politiko pri vladi RS.
2. Woodward E., Allison (2001), Prizadevanja za uravnoteženo zastopanost žensk in moških: vodnik za uravnoteženje sprejemanja odločitev, Ljubljana: Informacijsko-dokumentacijski center Sveta Evrope pri NUK: Urad vlade RS za enake možnosti.
3. Položaj žensk v Sloveniji v devetdesetih (1997), Poročilo urada za žensko politiko za obdobje 1990-1995. Ljubljana: Vlada RS, Urad za žensko politiko.

## IX. PRILOGA

### Priloga 1: ANKETNI VPRAŠALNIK 1

#### Kariera in sedanji položaj

1. V katerem nivoju menedžmenta ste zaposleni?
  - v nižjem
  - v srednjem
  - v višjem
  
2. Uradni naziv vašega sedanjega položaja? \_\_\_\_\_
  
3. Koliko let in mesecev že delate na sedanjem delovnem mestu? \_\_\_\_\_
  
4. Število ljudi, ki ste jim nadrejeni: \_\_\_\_\_,  
število ljudi, ki ste jim podrejeni: \_\_\_\_\_ .
  
5. Koliko različnih delovnih mest ste že imeli, od kar ste začeli delati? \_\_\_\_\_
  
6. Če ste v preteklosti zamenjali delodajalca, prosim navedite razlog. \_\_\_\_\_
  
7. Vaša najvišja dokončana izobrazba in naziv. \_\_\_\_\_
  
8. Visokošolska institucija, ki ste jo zaključili in leto: a) diplomiranja: \_\_\_\_\_  
b) magistriranja: \_\_\_\_\_  
c) doktoriranja: \_\_\_\_\_
  
9. Kaj vam je najbolj pomagalo na karierni poti?
  - a) Razumevanje družine.

- b) Spodbujanje partnerja.
- c) Spodbudno poklicno okolje (dober kolektiv).
- d) Spodbujanje nadrejenih.
- e) Izobraževanje v organizaciji.
- f) Lastne ambicije
- g) Drugo: \_\_\_\_\_

10. Ali ste imeli mentorico/mentorja? Če da, kakšen vpliv je imel/a na vašo karierno pot?

\_\_\_\_\_

11. S katerimi ovirami ste se srečali na svoji karierni poti?

- Težave pri usklajevanju dela in zasebnega življenja: DA / NE \_\_\_\_\_
- Težave pri usklajevanju kariere s partnerjem: DA / NE \_\_\_\_\_
- Diskriminacija na delovnem mestu: DA / NE \_\_\_\_\_
- Pomanjkanje vzornic: DA / NE \_\_\_\_\_
- Pomanjkanje mentorske podpore v organizaciji: DA / NE \_\_\_\_\_
- Premala vključenost v neformalne mreže: DA / NE \_\_\_\_\_
- Pomanjkanje usposabljanj in izobraževanj: DA / NE \_\_\_\_\_
- Spolno nadlegovanje: DA / NE \_\_\_\_\_
- Drugo: \_\_\_\_\_

12. Ali menite, da so bile te ovire povezane z vašim spolom? Prosim pojasnite.

\_\_\_\_\_

13. Zakaj ste se odločili za delo v tujini? \_\_\_\_\_

14. Ali menite, da je za ženske ta odločitev težja kot za moške? Če da, katere razloge bi navedli? \_\_\_\_\_

15. Ali imajo ženske enake možnosti za ustvarjanje mednarodne kariere kot moški? Prosim, komentirajte vaš odgovor.

- v vašem podjetju: DA / NE \_\_\_\_\_
- v Sloveniji: DA / NE \_\_\_\_\_
- v tujini: DA / NE \_\_\_\_\_

16. Kaj menite je razlog nizke zastopanosti žensk v mednarodnem menedžmentu?

\_\_\_\_\_

17. Katere so po vašem bistvene sposobnosti oz. značilnosti mednarodnega menedžmenta?

\_\_\_\_\_

18. Katere so ovire, s katerimi ste se vi soočili, ko ste se odločili za delo v mednarodnem menedžmentu?

- Težave pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja: DA / NE
- Nerazumevanje partnerja: DA / NE
- Pomanjkanje vzornic: DA / NE
- Pomanjkanje mentorske podpore v organizaciji: DA / NE
- Pomanjkanje podpore s strani nadrejenih: DA / NE
- Pomanjkanje podpore s strani sodelavcev: DA / NE

19. Ali ste imeli mentorja/mentorico v podjetju, ki vam je pomagal pri napredovanju na delovno mesto v tujini? Če želite, prosim komentirajte.

- ne
- da: - mentor  
- mentorica

- a) spodbujanje
- b) svetovanje
- c) usmerjanje
- d) zaščita

e) nadzor

f) drugo: \_\_\_\_\_

20. Kakšen je bil odnos nadrejenih do vaše odločitve o delu v tujini? Če želite prosim komentirajte.

a) Ovirali so me.

b) Bili so indferentni.

c) Spodbujali so mojo odločitev.

d) Usmerjali so me.

e) Drugo, \_\_\_\_\_

21. Ali so pred vami ženske v vašem podjetju že delale v mednarodnem menedžmentu?

\_\_\_\_\_

22. Ali ste imeli priprave oz. posebna izobraževanja pred odhodom v tujino?

\_\_\_\_\_

23. Koliko kandidatov se je prijavilo na razpis za delo v tujini, ko ste se prijavili vi?

\_\_\_\_\_

24. Kako je potekal izbor kandidatov? Če želite, prosim komentirajte.

formalno \_\_\_\_\_

neformalno \_\_\_\_\_

oboje \_\_\_\_\_

25. Ocenjujete, da je potekal korektno? Če želite, prosim komentirajte.

DA \_\_\_\_\_

NE \_\_\_\_\_

26. Kdo je imel vpliv na izbor?

- a) najvišje vodstvo
- b) kadrovska služba
- c) drugi: \_\_\_\_\_

27. Ali menite, da je spol kandidatov dejavnik, ki vpliva na izbor primerne kandidata v vašem podjetju? Prosim, komentirajte.

\_\_\_\_\_

28. Kateri formalni ukrepi za enakopravnost med spoloma obstajajo v vašem podjetju?

- a) individualni karierni načrti za ženske
- b) podaljšani dopusti (nad zakonsko določenim/starševski dopust)
- c) gibljiv urnik za ženske/osebe z družinskimi obveznostmi
- d) ukrepi, s katerimi se pomaga pri varstvu otrok
- e) delitev dela (job sharing) – več oseb na enem delovnem mestu
- f) izobraževanje menedžerk-kot pomoč za napredovanje iz nižjega v višji menedžment
- g) drugo: \_\_\_\_\_

29. V čem vidite prednosti dela v tujini in v čem slabosti? \_\_\_\_\_

30. Ali menite, da se bo v prihodnosti zaposlovanje žensk na vodstvenih položajih v tujini povečevalo ali zmanjševalo in zakaj? Prosim komentirajte.

- v vašem podjetju: \_\_\_\_\_, ker
- v Slovenskih podjetjih: \_\_\_\_\_, ker
- v svetu: \_\_\_\_\_, ker

31. Ali menite, da bi bilo ženskam lažje napredovati, če bi bilo več žensk na visokih mednarodnih menedžerskih položajih?

- DA, ker \_\_\_\_\_



- NE, ker \_\_\_\_\_

32. Na koncu vas prosim še za nekaj demografskih podatkov.

- Letnik rojstva: \_\_\_\_\_
- Narodnost: \_\_\_\_\_
- Država rojstva: \_\_\_\_\_
- Zakonski stan: poročena / vezana / ločena / neporočena / samska
- Število in starost otrok: \_\_\_\_\_

### **Vprašanja o podjetju v tujini**

1. Koliko ljudi je zaposlenih v predstavništvu v tujini, v katerem ste zaposleni? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Koliko ljudi dela na najvišjih položajih? \_\_\_\_\_

3. Koliko je v odstotku od tega žensk? \_\_\_\_\_

4. Ste zadovoljni z vzdušjem v kolektivu? \_\_\_\_\_

5. Ali ohranjate stik z matičnim podjetjem in imate tam nekoga, na kogar se lahko obrnete, če potrebujete nasvet, pomoč? Če želite, prosim pojasnite.

- da
- da
- nikoli nisem potrebovala

**Zahvaljujem se vam za vaše sodelovanje v raziskavi in čas, ki ste ga namenili za izpolnitev vprašalnika!**

## Priloga 2: ANKETNI VPRAŠALNIK 2

### Kariera in sedanji položaj

1. V katerem nivoju menedžmenta ste zaposleni?

- v nižjem
- v srednjem x
- v višjem

2. Uradni naziv vašega sedanjega položaja?

3. Koliko let in mesecev že delate na sedanjem delovnem mestu?

. Število ljudi, ki ste jim nadrejeni:

število ljudi, ki ste jim podrejeni:

5. Koliko različnih delovnih mest ste že imeli, od kar ste začeli delati?

6. Če ste v preteklosti zamenjali delodajalca, prosim navedite razlog.

7. Vaša najvišja dokončana izobrazba in naziv.

8. Visokošolska institucija, ki ste jo zaključili in leto: a) diplomiranja:

b) magistriranja: \_\_\_\_\_

c) doktoriranja: \_\_\_\_\_

9. Kaj vam je najbolj pomagalo na karierni poti?

- a) Razumevanje družine.
- b) Spodbujanje partnerja.
- c) Spodbudno poklicno okolje (dober kolektiv).
- d) Spodbujanaje nadrejenih.

- e) Izobraževanje v organizaciji.
- f) Lastne ambicije
- g) Drugo: \_\_\_\_\_

10. Ali ste imeli mentorico/mentorja? Če da, kakšen vpliv je imel/a na vašo karierno pot?

\_\_\_\_\_

11. S katerimi ovirami ste se srečali na svoji karierni poti?

- Težave pri usklajevanju dela in zasebnega življenja:
- Težave pri usklajevanju kariere s partnerjem: \_\_\_\_\_
- Diskriminacija na delovnem mestu: \_\_\_\_\_
- Pomanjkanje vzornic: \_\_\_\_\_
- Pomanjkanje mentorske podpore v organizaciji: \_\_\_\_\_
- Premala vključenost v neformalne mreže: \_\_\_\_\_
- Pomanjkanje usposabljanj in izobraževanj: \_\_\_\_\_
- Spolno nadlegovanje: \_\_\_\_\_
- Drugo: \_\_\_\_\_

12. Ali menite, da so bile te ovire povezane z vašim spolom? Prosim pojasnite.

13. Ali ste kdaj razmišljali o delu v tujini? \_\_\_\_\_

14. Ali menite, da je za ženske ta odločitev težja kot za moške? Če da, katere razloge bi navedli?

15. Ali imajo ženske enake možnosti za ustvarjanje mednarodne kariere kot moški? Prosim, komentirajte vaš odgovor.

- v vašem podjetju: \_\_\_\_\_
- v Sloveniji: \_\_\_\_\_
- v tujini: \_\_\_\_\_

16. Kaj menite je razlog nizke zastopanosti žensk v mednarodnem menedžmentu?

17. Katere so po vašem bistvene sposobnosti oz. značilnosti mednarodnega menedžerja/ke?

18. Kaj menite, na katere ovire naletijo ženske, ko se odločijo za delo v mednarodnem menedžmentu?

- Težave pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja:
- Nerazumevanje partnerja:
- Pomanjkanje vzornic
- Pomanjkanje mentorske podpore v organizaciji:
- Pomanjkanje podpore s strani nadrejenih:
- Pomanjkanje podpore s strani sodelavcev:

19. Ali menite, da je mentor/ica pomemben pri napredovanju na delovno mesto v tujini? Če ste odgovorili z DA, prosim obkrožite odgovor(e), ki se vam zdi, da najbolje opisuje odnos mentorja.

ne

da

a) spodbujanje

b) svetovanje

c) usmerjanje

d) zaščita

e) nadzor

f) drugo: \_\_\_\_\_

20. Ali v vašem podjetju ženske delajo v mednarodnem menedžmentu?

21. Če da, ali imajo priprave oz. posebna izobraževanja pred odhodom v tujino?
22. Kaj menite, kakšen je interes žensk za delo v tujini in koliko menite se jih odloča za to delo?
23. Kaj mislite, kako poteka izbor kandidatov? Če želite, prosim komentirajte.
- formalno \_\_\_\_\_
  - neformalno \_\_\_\_\_
  - oboje
24. Na to vprašanje odgovorite, če ste pri vprašanju 20. odgovorili z DA. Ocenjujete, da v vašem podjetju izbori potekajo korektno? Če želite, prosim komentirajte.
- DA \_\_\_\_\_
  - NE \_\_\_\_\_
25. Kdo menite, da ima vpliv na izbor kandidatov za delo v tujini?
- a) najvišje vodstvo
  - b) kadrovska služba
  - c) drugi: \_\_\_\_\_
26. Ali menite, da je spol kandidatov dejavnik, ki vpliva na izbor primerne kandidata? Če želite, prosim komentirajte.
27. Kateri formalni ukrepi za enakopravnost med spoloma obstajajo v vašem podjetju?
- a) individualni karierni načrti za ženske
  - b) podaljšani dopusti (nad zakonsko določenim/starševski dopust)
  - c) gibljiv urnik za ženske/osebe z družinskimi obveznostmi
  - d) ukrepi, s katerimi se pomaga pri varstvu otrok
  - e) delitev dela (job sharing) – več oseb na enem delovnem mestu
  - f) izobraževanje menedžerk-kot pomoč za napredovanje iz nižjega v višji menedžment

g) drugo: \_\_\_\_\_

28. V čem vidite prednosti dela v tujini in v čem slabosti?

29. Ali menite, da se bo v prihodnosti zaposlovanje žensk na vodstvenih položajih v tujini povečevalo ali zmanjševalo in zakaj? Prosim komentirajte.

- v vašem podjetju:
- v Slovenskih podjetjih:
- v svetu:

30. Ali menite, da bi bilo ženskam lažje napredovati, če bi bilo več žensk na visokih mednarodnih menedžerskih položajih?

- DA, ker
- NE, ker \_\_\_\_\_

31. Na koncu vas prosim še za nekaj demografskih podatkov.

- Letnik rojstva: \_\_\_\_\_
- Narodnost: \_\_\_\_\_
- Država rojstva: \_\_\_\_\_
- Zakonski stan: poročena
- Število in starost otrok:

**Zahvaljujem se vam za vaše sodelovanje v raziskavi in čas, ki ste ga namenili za izpolnitev vprašalnika!**