

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Toni

Mentorica: red. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**Ukrepi za povečanje števila žensk na vodilnih položajih v
gospodarstvu**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

Zahvaljujem se mentorici dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela za vse nasvete in mnenja. Prav tako hvala za dodatno spodbudo, ki ste mi jo pri preučevanju obravnavane tematike dali z vključitvijo v projektno skupino v sklopu projekta Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu. To, da ima moje delo še dodatno vrednost, mi veliko pomeni.

Hvala mami in očetu, ki sta me – kot pri vseh drugih odločitvah – podpirala tudi tekom podiplomskega študija; predvsem brez odvečnih vprašanj, kdaj bom magistrirala.

Hvala Blažu, ker me podpiraš tudi pri delu, ki se naravoslovcem ne zdi preveč pomembno. Hvala za pogled na obravnavano tematiko še z druge, moško obarvane nedružboslovne perspektive ter za vse plezalne in druge dogodivščine, med katerimi sem lahko odklopila možgane od magisterija in službe ter dobila zagon za nadaljevanje.

Hvala Mojci iz Združenja Manager za hitro odzivnost in odgovore, ko sem potrebovala informacije s tvoje strani. Hvala Marini za vse pogovore, poslane članke in mnenja. In na koncu hvala še vsem preostalim, ki ste kakorkoli prispevali v mozaik mojega podiplomskega študija.

Izjava o avtorstvu magistrskega dela

Ukrepi za povečanje števila žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu

Vodilni položaji v gospodarstvu so prostori družbene moči, ki so tudi v najbolj naprednih sodobnih družbah še vedno povezani z moško identiteto. To pomeni, da sta moč in pristojnost za odločanje še vedno enačeni predvsem z moškim spolom, medtem ko je delež žensk na vodilnih položajih še vedno nizek. Takšno je stanje tako v ZDA kot tudi v Sloveniji. V obeh državah obstajajo različni razlogi za takšno stanje, ki jih avtorica v tem delu tudi predstavlja. Prav tako so v obeh državah že uvedeni različni ukrepi, ki se nanašajo na zagotavljanje raznolikosti in povečanje deleža žensk na vodilnih položajih, a do danes še niso prinesli večjega napredka. Avtorica v delu predstavlja uvedene ukrepe v obeh državah na ravni države, podjetij in drugih organizacij ter preučuje razloge za njihovo neučinkovitost. Medtem pa kvote, ki jih nekateri zagovarjajo kot edini možni mehanizem za povečanje deleža žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu, niso uvedene še v nobenih od teh dveh držav. V delu je predstavljen mehanizem obveznih kvot, kratek pregled, v katerih evropskih državah je že uveden, kakšni so rezultati ter kakšni so bili argumenti za in proti njihovi uvedbi. Nato avtorica predstavi spodbujevalne in zaviralne okoliščine za uvedbo kvot v obeh obravnavanih državah ter možnosti za njihovo uvedbo. Avtorica v empiričnem delu na podlagi anketnega vprašalnika analizira informacije in mnenje menedžerjev in menedžerk v slovenskih podjetjih o že uvedenih in načrtovanih programih za povečanje števila žensk na vodilnih položajih v slovenskem gospodarstvu ter možnostih za uvedbo obveznih kvot.

Ključne besede: ženske, vodilni položaji, gospodarstvo, kvote, ZDA, Slovenija

Measures to Improve Women's Representation on Company Boards

Top positions in the private sector are places of power. Nowadays, they are still synonym for male identity, meaning that the power and decision-making are in the domain of men even in the most advanced modern societies, while the percentage of women in the positions of power remains low. The situation is no other in the US and Slovenia. There are various reasons for such a situation in both countries, which are presented in this paper. Governments, companies as well as various other organizations in both countries have already introduced various measures to ensure diversity and higher number of women in top positions. However, there has been no real progress. The author presents these measures and analyzes reasons for their inefficiency. Meanwhile, women quotas, seen by many as the only possible measure for change, have been introduced neither in the US nor in Slovenia. The author briefly presents this measure, enumerates European countries where quotas for company boards have already been introduced, what are the results of the implementation and which arguments pro and contra have been present in these countries. Then the author concentrates on both of the analyzed countries and presents arguments for and against the implementation of women quota based on their characteristics. The empirical part consists of analysis of information and opinion managers in Slovenian companies provided on introduced as well as planned measures to improve women's representation on company boards and possibility of the introduction of women quotas in the Slovenian private sector.

Keywords: women, top positions, economy, women quotas, US, Slovenia

V magistrskem delu so samostalniki, s katerimi poimenujemo vršilca oziroma vršilko dolžnosti, zapisani v obeh slovničnih oblikah – moški in ženski (npr. izvršni direktor/direktorica, predsednik/predsednica uprave ipd.) –, medtem ko so pridevniki in glagoli zapisani le v moški slovnični obliki. Uporaba le ene slovnične oblike v navedenih primerih, tj. moške, in ne obeh temelji na ustaljeni rabi v slovenskem jeziku in načelu varčnosti v besedilu. Pri tem pa je pomembno dejstvo, da takšna raba ni mišljena kot diskriminatorna raba v odnosu do ženskega spola, ampak je bil takšen način pisanja izbran izključno zaradi zgoraj navedenih razlogov.

KAZALO

KAZALO SLIK	9
SEZNAM KRATIC	10
1 UVOD	11
2 ŽENSKA NA VODILNIH POLOŽAJIH V GOSPODARSTVU	13
2.1 ŽENSKA NA VODILNIH POLOŽAJIH V GOSPODARSTVU V ZDRUŽENIH DRŽAVAH AMERIKE	13
2.2 ŽENSKA NA VODILNIH POLOŽAJIH V GOSPODARSTVU V SLOVENIJI.....	15
2.3 RAZLOGI ZA MAJHNO ŠTEVILO ŽENSK NA VODILNIH POLOŽAJIH.....	18
2.3.1 Mnenja ameriških menedžerjev/menedžerk glede razlogov za majhno število žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Združenih državah Amerike.....	18
2.3.2 Mnenja slovenskih menedžerjev/menedžerk glede razlogov za majhno število žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Sloveniji	20
2.3.3 Obravnava izbranih razlogov za majhno število žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu	21
3 UVEDENI UKREPI ZA VEČJI DELEŽ ŽENSK NA VODILNIH POLOŽAJIH 35	
3.1 IZBRANI UKREPI V ZDRUŽENIH DRŽAVAH AMERIKE.....	35
3.1.1 Vladne politike oziroma ukrepi za večji delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Združenih državah Amerike	35
3.1.2 Ukrepi podjetij za večji delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Združenih državah Amerike.....	45
3.1.3 Izbrani ukrepi drugih organizacij za večji delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Združenih državah Amerike	55
3.2 IZBRANI UKREPI V SLOVENIJI.....	61
3.2.1 Vladne politike oziroma ukrepi za večji delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Sloveniji.....	61
3.2.2 Ukrepi podjetij za večji delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Sloveniji.	71
3.2.3 Izbrani ukrepi drugih organizacij za večji delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Sloveniji.....	72
4 UKREP OBVEZNIH KVOT	78
4.1 ARGUMENTI ZA UVEDBO OBVEZNIH KVOT V IZBRANIH EVROPSKIH DRŽAVAH	80
4.2 ARGUMENTI PROTI UVEDBI OBVEZNIH KVOT V IZBRANIH EVROPSKIH DRŽAVAH.....	82
4.3 MOŽNOSTI ZA UVEDBO KVOT V ZDRUŽENIH DRŽAVAH AMERIKE	84
4.3.1 Spodbujevalne okoliščine za uvedbo kvot v Združenih državah Amerike	84
4.3.2 Zaviralne okoliščine proti uvedbi kvot v Združenih državah Amerike	90
4.4 MOŽNOSTI ZA UVEDBO KVOT V SLOVENIJI.....	98
4.4.1 Spodbujevalne okoliščine za uvedbo kvot v Sloveniji.....	98
4.4.2 Zaviralne okoliščine proti uvedbi kvot v Sloveniji	105
5 EMPIRIČNI DEL	107
5.1 VZOREC	107
5.2 REZULTATI	109
5.2.1 Uvedeni ali načrtovani ukrepi oziroma pobude	112
5.2.2 Uvedba kvot	117

5.3	UGOTOVITVE	120
5.4	OMEJITVE	123
6	REZULTATI ANALIZE IN PRIMERJAVA MOŽNOSTI ZA UVEDBO KVOT V OBEH DRŽAVAH.....	125
7	SKLEP	133
8	VIRI IN LITERATURA	136
9	PRILOGA.....	155

Kazalo slik

Slika 2.1: Delež žensk na položajih v direktorskih odborih v ZDA od leta 1995 do 2013.	13
Slika 2.2: Delež žensk na položaju izvršne direktorice v ZDA od leta 1995 do 2013.	14
Slika 2.3: Analiza članov in članic uprav glede na spol.	15
Slika 2.4: Zastopanost žensk in moških na vodilnih položajih v največjih podjetjih, ki kotirajo na borzi, v državah Evropske unije – oktober 2012.	16
Slika 2.5: Zastopanost žensk in moških na vodilnih položajih v največjih podjetjih, ki kotirajo na borzi, v državah Evropske unije – oktober 2013.	17
Slika 5.1: Rešeni anketni vprašalniki glede na spol.	110
Slika 5.2: Rešeni anketni vprašalniki glede na položaj v podjetju.	111
Slika 5.3: Rešeni anketni vprašalniki glede na dejavnost podjetja.	112
Slika 5.4: Rezultati vprašanja, ali imajo v podjetju uvedene pobude/ukrepe za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja oziroma jih načrtujejo.	113
Slika 5.5: Razlogi, zakaj v podjetju nimajo uvedenih ukrepov/pobud za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja.	115
Slika 5.6: Razrez odgovorov, da to ni problem, ki ga bi bilo treba reševati, glede na spol.	116
Slika 5.7: Razrez odgovorov, da to ni problem, ki ga bi bilo treba reševati, glede na položaj v podjetju.	116
Slika 5.8: Rezultati vprašanja, ali menijo, da bi v Sloveniji po vzoru nekaterih drugih evropskih držav morali uvesti kvote, ki bi zagotavljale enakopravno udeležbo moških in žensk na mestih odločanja v gospodarstvu. .	117
Slika 5.9: Razrez odgovorov, da se strinjajo z uvedbo kvot, glede na spol oziroma položaj.	118
Slika 5.10: Razrez odgovorov, da se ne strinjajo z uvedbo kvot, glede na spol oziroma položaj.	119
Slika 5.11: Razrez odgovorov glede (ne)strinjanja z uvedbo kvot glede na vrsto družbe, v kateri so zaposleni intervjuvanci/intervjuvanke.	120

Seznam kratic

EEOC	Komisija za enake možnosti pri zaposlovanju	ang. Equal Employment Opportunity Commission
OECD	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj	ang. Organisation for Economic Co-operation and Development
OFCCP	Služba za nadzor nad izpolnjevanjem pogodbenih obveznosti z zvezno vlado	ang. Office of Federal Contract Compliance Policy
ReNPEMZM	Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških	
UEM	Urad Republike Slovenije za enake možnosti	
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih	
ZEMŽM	Zakon o enakih možnostih žensk in moških	
ZEŽM	Zakon o enakosti žensk in moških	
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah	
ZUNEO	Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja	

1 Uvod

Vodilni položaji v gospodarstvu so prostori družbene moči. Osebe na teh položajih odločajo o poslovanju podjetij in posledično uspehu ali neuspehu gospodarstva, ki je v današnji družbi sinonim za moč ali nemoč posamezne države. So pa vodilni položaji v gospodarstvu v sodobnih družbah še vedno povezani z moško identiteto, kar pomeni, da sodobne družbe moč in pristojnost za odločanje še vedno enačijo predvsem z moškim spolom, medtem ko je delež žensk na vodilnih položajih še vedno nizek.

Združene države Amerike (v nadaljevanju: ZDA) in Slovenija sta državi s podobno nizkim deležem vodilnih položajev v gospodarstvu, ki jih zasedajo ženske. Za povečanje deleža žensk na teh položajih so možni različni ukrepi, njihova izbira pa je med drugim odvisna od glavnih razlogov za trenutno stanje. Rezultati raziskav poleg razlogov, ki se nanašajo na lastnosti, izbire in odločitve posameznic, kot so pomanjkanje samozavesti, ambicij in motivacije žensk, pomanjkanje voditeljskih in drugih sposobnosti ter potrebnih izkušenj, kažejo predvsem na vplive številnih dejavnikov iz okolja, ki ovirajo ženske pri njihovem napredovanju. Za premagovanje oziroma odstranitev teh ovir je potrebno spremeniti organizacijske strukture, kulture ter družbeno realnost oziroma sprejeti ustrezno zakonodajo in pravila (obvezujoče mehanizme). Različni programi, pobude in zakoni obstajajo že v obeh državah, vendar niso učinkoviti. Eden od možnih učinkovitih ukrepov, ki ni uveden niti v gospodarstvu ZDA niti Slovenije, je uzakonitev obveznih kvot, ki prinaša sankcije za podjetja, ki ne bodo upoštevala določil glede zastopanosti žensk. Uvedba obveznih kvot za ženske pomeni zakonsko podlago, ki določa, da mora biti določen delež direktorskih položajev (in včasih tudi menedžerskih položajev) dodeljen manjšinsko zastopanemu spolu, v tem primeru ženskam (Gómez Ansón 2012, 32). Ker podjetja s svojimi programi ne uspejo ali celo ne želijo spremeniti trenutnega stanja, že uvedeni vladni programi in zakoni tako v ZDA kot tudi v Sloveniji pa (še) niso prinesli večjih sprememb, je po mnenju nekaterih mehanizem obveznih kvot verjetno edini možni ukrep za spremembo v kratkem časovnem obdobju.

V magistrskem delu je najprej predstavljeno stanje glede udeležbe žensk na vodilnih položajih v obeh državah. Pozornost je posvečena statističnim podatkom o udeležbi žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu ZDA in Slovenije ter obravnavi glavnih razlogov, ki jih za takšno stanje navajajo ameriški in slovenski menedžerji/menedžerke ter različni teoretiki/teoretičarke. Poudarek je namenjen razlogom, ki izhajajo iz okolja in na katere posameznice nimajo neposrednega vpliva. V nadaljevanju so predstavljeni izbrani ukrepi, ki so v obeh

državah že uvedeni za odstranitev ovir pri napredovanju žensk in povečanje njihovega deleža na vodilnih položajih v gospodarstvu, in sicer s strani države, podjetij ali drugih organizacij. Pri raziskovanju posameznih ukrepov sem poskušala odgovoriti na prvo raziskovalno vprašanje, ki se glasi: »Kakšne so osnove nastanka in omejitve obstoječih ukrepov za povečanje deleža žensk na vodilnih položajih v gospodarstvih ZDA in Slovenije?«

Magistrsko delo je v nadaljevanju posvečeno enemu od možnih ukrepov za spremembo trenutnega stanja, ki v gospodarstvu ZDA in Slovenije še ni bil uveden – tj. obveznim kvotam. Najprej je na kratko predstavljen ukrep obveznih kvot, kje v evropskih državah je že uveden, kakšni so rezultati ter kakšni so bili argumenti za in proti uvedbi. Nato sem se osredotočila na drugo raziskovalno vprašanje, ki se glasi: »Kakšne so možnosti za uvedbo obveznih kvot v gospodarstvu v ZDA in Sloveniji?« Predstavljene so značilnosti posamezne države, ki so pomembne za preučevanje navedene teme, ter argumenti za in proti uvedbi, ki jih navajajo literatura, predstavniki/predstavnice gospodarstva oziroma izhajajo iz različnega empiričnega gradiva.

Za raziskovanje navedene teme v ZDA sem obravnavala dostopne relevantne teoretične vire in rezultate raziskav. V meni dostopnejšem slovenskem okolju pa sem poleg analize primerljivih virov kot raziskovalni inštrument uporabila del anketnega vprašalnika, ki je nastal v sklopu raziskave Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu, ki je po naročilu Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti nastajala v času pisanja tega magistrskega dela. Del projektne skupine Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani, ki je bila izbrana za izvedbo raziskave, sem tudi sama. V magistrsko delo so vključeni odgovori, ki smo jih članice skupine v bazi odgovorov zabeležile do vključno 16. maja 2014. Anketni vprašalnik je do navedenega datuma rešilo 89 posameznikov/posameznic na različnih položajih v slovenskih podjetjih.

V sklepnem delu naloge so predstavljeni rezultati opravljene analize in primerjava možnosti za uvedbo kvot v slovenskem in ameriškem okolju.

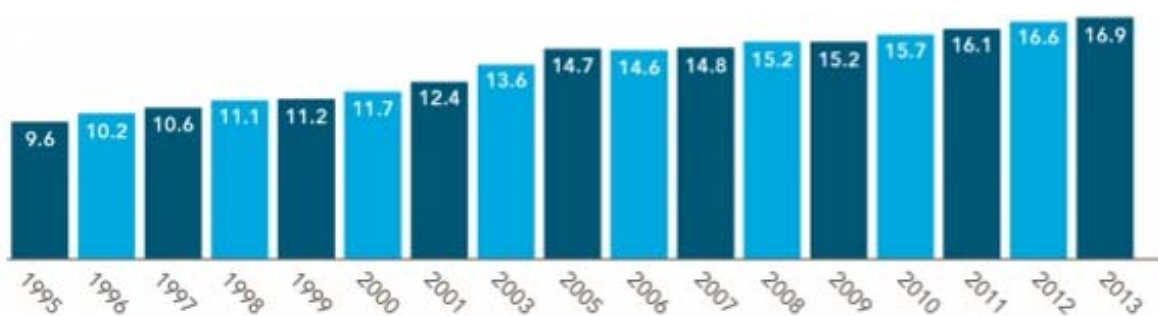
2 Ženske na vodilnih položajih v gospodarstvu

Izraz vodilni položaji v gospodarskih družbah se v tem magistrskem delu v sklopu, ki opisuje ZDA, nanaša na položaje direktorjev/direktorice, ki zasedajo mesta v direktorskih odborih, ter izvršne menedžerje/menedžerke, ki jih izberejo direktorji/direktorice in jih pogosto pooblastijo za vsakodnevno vodenje poslov. Pri tem ima glavno operativno vlogo v organizaciji izvršni direktor/direktorica. V sklopu, ki se nanaša na Slovenijo, pa je izraz uporabljen za položaje v upravah in nadzornih svetih v podjetjih z dvotirnim sistemom upravljanja, za položaje v upravnih odborih in izvršne direktorje/direktorice v podjetjih z enotirnim sistemom upravljanja oziroma za položaj direktorja/direktorice oziroma poslovodje in članov/članic morebitnega nadzornega sveta v družbi z omejeno odgovornostjo. Za položaje tik pod vodilnimi položaji pa je uporabljen izraz vodstveni položaji.

2.1 Ženske na vodilnih položajih v gospodarstvu v Združenih državah Amerike

Rezultati raziskave nevladne organizacije Catalyst so pokazali, da se delež žensk tako v direktorskih odborih kot tudi na položaju izvršnega direktorja/direktorice v največjih podjetjih v ZDA¹ od leta 1995 povečuje. Leta 1995 so ženske zasedale le 9,6 % položajev v direktorskih odborih največjih ameriških podjetij, delež pa se je do začetka leta 2013 počasi povečeval in je leta 2013 znašal 16,9 % (Catalyst 2014a, 2014b).

Slika 2.1: Delež žensk na položajih v direktorskih odborih v ZDA od leta 1995 do 2013.

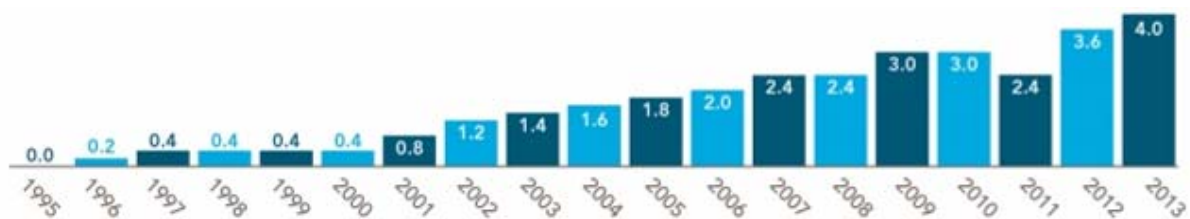


Vir: Catalyst (2014b).

¹ Podatki se nanašajo na podjetja na lestvici Fortune 500. To je lestvica največjih podjetij v ZDA, ki jo vsako leto sestavi časopis Fortune. Pri tem upoštevajo najnovejše podatke o prihodkih posameznih družb, seznam pa vključuje tako javna kot tudi privatna podjetja, za katera so ti podatki javno dostopni.

Na položaju izvršnega direktorja/direktorice omenjenih podjetij v letu 1995 ni bilo nobene ženske, medtem ko so v začetku leta 2013 izvršne direktorice največjih podjetij, ki so zasedala mesta na lestvici Fortune 500, predstavljale 4 % vseh izvršnih direktorjev/direktorice teh podjetij (Catalyst 2014b).

Slika 2.2: Delež žensk na položaju izvršne direktorice v ZDA od leta 1995 do 2013.



Vir: Catalyst (2014b).

Leta 2012 je bilo med podjetji na seznamu Fortune 500 10 % takšnih podjetij, ki niso imela nobene ženske v svojem direktorskem odboru, medtem ko so le v manj kot eni četrtini teh podjetij 25 % ali več mest v direktorskih odborih zasedale ženske (Catalyst 2012).

Delež žensk tako v direktorskih odborih kot tudi na mestu izvršnih direktoric v ZDA se je od leta 1995 do 2013 sicer povečal za 7,3 % (delež žensk v direktorskih odborih) oziroma za 4 % (delež žensk na položajih izvršne direktorice), vendar pa je delež žensk na vodilnih položajih še vedno majhen. Poleg tega je potrebno upoštevati tudi pojav, imenovan »zlata krila« oziroma »trofejne direktorice«² – dejstvo, da določene ženske zasedajo mesta v več direktorskih odborih, kar še zmanjša dejansko število žensk na vodilnih položajih (Branson 2007, 89–90). Med letoma 2001 in 2005 se je število žensk v podjetjih na seznamu Fortune 500, ki zasedajo mesta v večjem številu direktorskih odborov, povečalo s 30 na 79, kar sicer kaže na večji delež žensk v direktorskih odborih, vendar pa to ne pomeni povečanja števila posameznic za 49 (prav tam: 97–99). Prav tako je pri statističnih podatkih potrebno upoštevati dejansko število direktorskih položajev v obravnavanih podjetjih, saj lahko zmanjšanje tega števila, kot se je to v ZDA zgodilo med letoma 2001 in 2005, poda še bolj napačno predstavo, ko govorimo o odstotku žensk na vodilnih položajih (prav tam). V navedenem obdobju se je namreč delež žensk le v določeni meri povečal zaradi dejanskega povečanja njihovega števila, deloma pa zaradi manjšega števila vseh direktorskih položajev v obravnavanem vzorcu (prav tam).

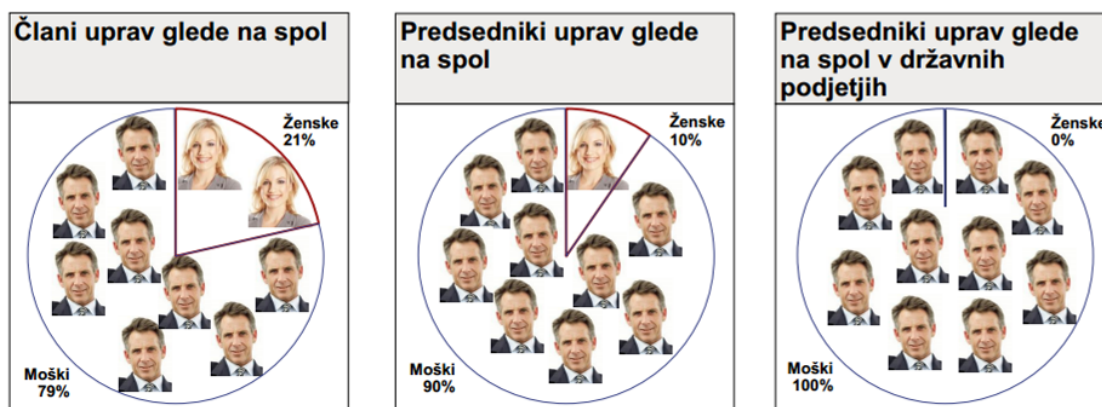
² V literaturi se pojavljata dve različni poimenovanji za ta pojavi, in sicer »trofejne direktorice« (ang. trophy directors) (Branson 2007) ter »zlata krila« (ang. golden skirts) (Sweigart 2012; Lansing in Chandra 2012).

Delež žensk na vodilnih položajih je majhen, če upoštevamo, da trenutno približno polovico vseh zaposlenih v ZDA predstavljajo ženske. Glede na dostopne podatke ameriškega ministrstva za delo je bilo leta 2013 zaposlenih 67,577.000 prebivalk ZDA (oziroma 53,2 % vseh za delo sposobnih³ žensk), medtem ko je bilo istega leta 76,353.000 zaposlenih moških v ZDA (64,4 % vseh za delo sposobnih³ moških), kar pomeni, da je razmerje med zaposlenimi, za delo sposobnimi ženskami in moškimi 1 : 1,13 (U.S. Bureau of Labor Statistics 2014b). Upoštevati je potrebno tudi, da je danes v primerjavi s preteklimi leti na trgu delovne sile veliko več žensk, še posebej žensk z otroki, prav tako pa je več žensk zaposlenih za polni delovni čas in dela vse leto (U.S. Bureau of Labor Statistics 2013, 1). Poleg tega so ženske vedno bolj izobražene, saj se je delež žensk na trgu delovne sile v ZDA v starosti med 25 in 64, ki imajo višješolsko izobrazbo, potrojil v primerjavi z letom 1970 (prav tam).

2.2 Ženske na vodilnih položajih v gospodarstvu v Sloveniji

Podobno kot v ZDA tudi v Sloveniji na čelu gospodarskih družb ni veliko žensk. Glede na raziskavo podjetja AT Kearney iz oktobra 2012, ki je obsegala vsa podjetja, ki so v tistem času kotirala na ljubljanski borzi (tj. 61 podjetij), je bilo v javnih delniških družbah med člani/članicami uprav 21 % žensk, predsednice uprav pa so predstavljale le 10 % vseh predsednikov/predsednic uprav v obravnavanem vzorcu (Seier Larsen 2012). Poleg tega je ena od ugotovitev raziskave tudi, da državna podjetja predsednic uprave sploh nimajo (prav tam).

Slika 2.3: Analiza članov in članic uprav glede na spol.

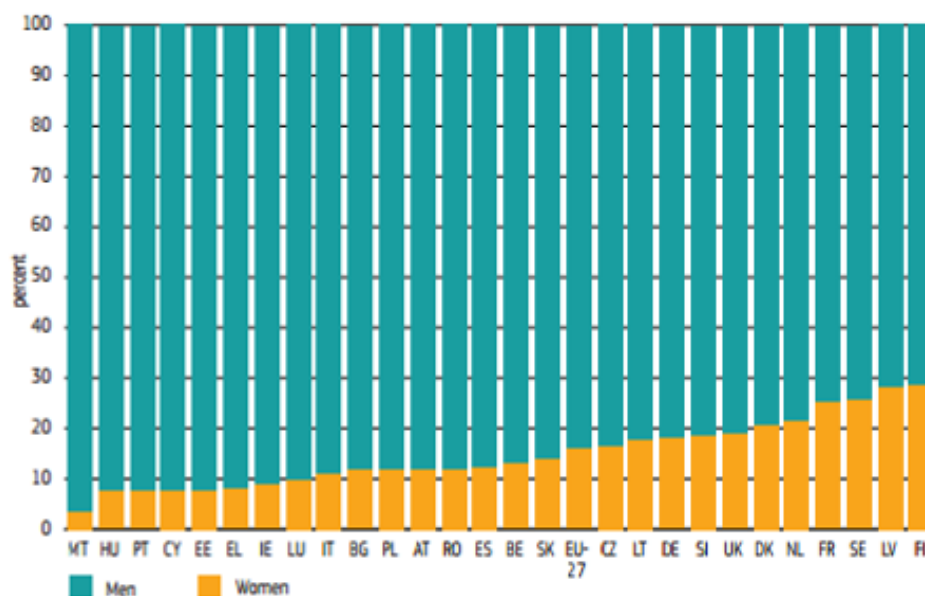


Vir: Seier Larsen (2012).

³ Z izrazom »za delo sposobni ljudje« so opredeljeni vsi, ki so stari 16 ali več let, niso institucionalizirani (ustanova za prestajanje zaporne kazni, ustanova za psihično motene osebe, dom za ostarele ipd.) ali na aktivni vojaški dolžnosti (U.S. Bureau of Labor Statistics 2014a).

Glede na podatke Evropske komisije (European Commission 2013b)⁴ se je v Sloveniji delež žensk na vodilnih položajih v največjih podjetjih, ki kotirajo na borzi⁵, od oktobra 2010 do oktobra 2012 povečal za skoraj največ (8,9 %) v primerjavi z drugimi državami Evropske unije in je znašal 18,7 % (višje na lestvici je uvrščena le še Francija s povečanjem za 12,8 %, evropsko povprečje povešanja pa znaša 4 %; tudi EU povprečje žensk na vodilnih položajih, ki kotirajo na borzi, je bilo s 15,8 % nižje kot v Sloveniji).

Slika 2.4: Zastopanost žensk in moških na vodilnih položajih v največjih podjetjih, ki kotirajo na borzi, v državah Evropske unije – oktober 2012.



Vir: European Commission (2013b).

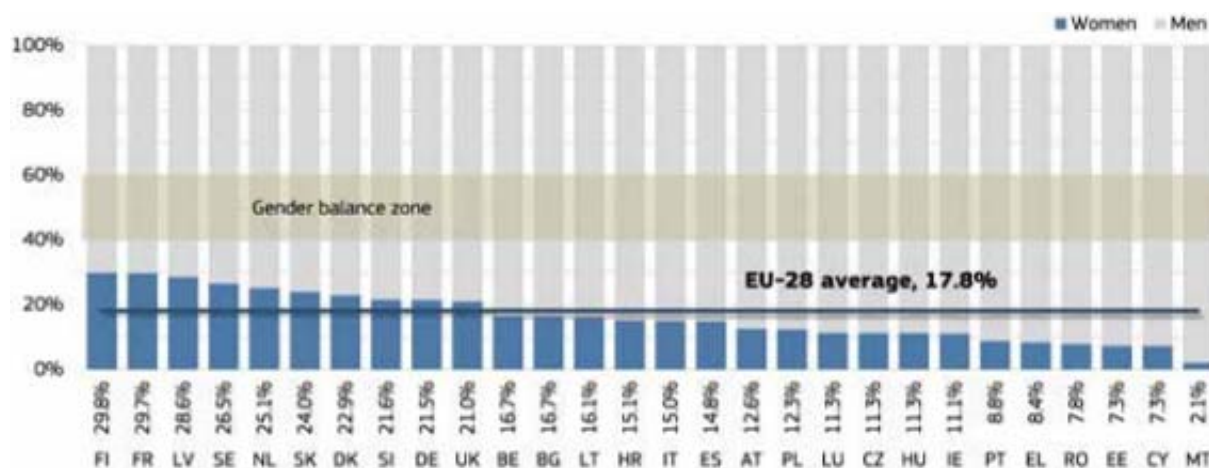
⁴ V sklopu navedenih podatkov s strani Evropske komisije so z besedno zvezo »vodilni organi« oziroma »vodilni položaji« mišljeni izvršni in neizvršni položaji v direktorskih oziroma upravnih odborih, ko govorimo o enotirnem sistemu upravljanja, oziroma le položaji v nadzornih svetih, ko govorimo o podjetjih z dvotirnim sistemom upravljanja.

⁵ Z izrazom »največja podjetja, ki kotirajo na borzi«, so v raziskavi označili t. i. blue chip podjetja. Blue chip podjetje pomeni znano in uveljavljeno delniško družbo, ki »slovi po stabilnem poslovanju in rednih izplačilih dividend ter kotira na najpomembnejših svetovnih borzah. Na Ljubljanski borzi se izraz uporablja za izdajatelje Prve kotacije« (Ljubljanska borza 2013b). Delnice teh podjetij na Ljubljanski borzi sestavljajo indeks SBI TOP (prav tam). V Sloveniji je bilo na seznamu podjetij, ki sestavljajo ta indeks, dne 20. 9. 2010 šest podjetij (Gorenje, Nova KBM, Krka, Mercator, Petrol in Telekom Slovenije), dne 24. 9. 2012 pa sedem podjetij (poleg navedenih še Zavarovalnica Triglav) (Ljubljanska borza 2013a). Po podatkih Evropske komisije pa je bilo za področje Republike Slovenije v raziskavo vključenih več kot šest oziroma sedem podjetij, in sicer je bilo leta 2010 v raziskavo vključenih 19 podjetij, od katerih so bili podatki dostopni za 17 podjetij, leta 2012 prav tako 19 podjetij (vsa z dostopnimi podatki), leta 2013 pa 20 podjetij (European Commission 2014a).

V začetku leta 2013 so v Sloveniji ženske zasedale 10,5 % položajev predsednika/predsednice upravnega odbora ali nadzornega sveta, niti eno podjetje pa ni imelo izvršne direktorice (European Commission 2013a).

Oktober 2013 je bil delež članic vodilnih organov največjih delniških družb v Sloveniji nekoliko večji kot leta 2012, in sicer je znašal 21,6 %, kar predstavlja povišanje za 2,9 % v primerjavi z oktobrom 2012 (European Commission 2014b), medtem ko le 5 % predsednic uprav predstavlja znižanje za 5,5 % v primerjavi z začetkom leta 2013 (European Commission 2014a).

Slika 2.5: Zastopanost žensk in moških na vodilnih položajih v največjih podjetjih, ki kotirajo na borzi, v državah Evropske unije – oktober 2013.



Vir: European Commission (2014b).

Tako kot v ZDA je tudi v Sloveniji delež žensk na vodilnih položajih nizek, če ga primerjamo z deležem žensk na trgu delovne sile – v začetku 21. stoletja je bila delovno aktivna več kot polovica žensk, sposobnih za delo. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bilo konec leta 2013 v Sloveniji delovno aktivnih (tj. zaposlene, samozaposlene in pomagajoče družinske članice⁶) 411.000 žensk, kar predstavlja 46 % vseh za delo sposobnih žensk (tj. ženske stare 15 let ali več) (Statistični urad Republike Slovenije 2014a). Delovno aktivnih moških pa je bilo v istem času 495.000, kar predstavlja 57,1 % vseh za delo

⁶ »Pomagajoči družinski člani/članice« so osebe, ki formalno niso zaposlene niti samozaposlene, a so v zadnjem tednu pred anketiranjem delale na družinski kmetiji, v družinski obrti, družinskem podjetju ali v kaki drugi obliki družinske pridobitne dejavnosti in za svoje delo praviloma ne prejemajo rednega plačila (Statistični urad Republike Slovenije 2014a).

sposobnih moških (prav tam). Podatki kažejo, da je število delovno aktivnih žensk zelo podobno številu delovno aktivnih moških (1 : 1,2). Ženske so danes tudi povprečno višje izobražene kot moški, imajo več pravic in priložnosti, kot so jih imele v preteklosti, a kljub temu »teže najdejo zaposlitev, se redkeje samozaposlujejo, zasedajo nižja delovna mesta in imajo pogosto manjše karijerne možnosti kot moški ter so glede na stopnjo strokovne usposobljenosti slabše plačane« (Urad Republike Slovenije za enake možnosti 2013).

2.3 Razlogi za majhno število žensk na vodilnih položajih

Strokovnjaki, ki preučujejo napredovanje žensk na najvišje položaje, pogosto uporabljajo izraz »stekleni strop« (ang. glass ceiling). Izraz se uporablja kot metafora za nevidne ovire, ki preprečujejo ali ovirajo ženske ali druge družbene skupine, da bi napredovale in zasedle vodilne položaje v organizaciji (Hymowitz in Schellhardt v Dreher 2003, 542; Kanjuo Mrčela 2000, 58; The Glass Ceiling Commission 1995b, iii).

Glavne ovire, na katere naletijo ženske na poti do vrha, oziroma razloge za majhen delež žensk na vodilnih položajih lahko razdelimo na razloge, ki se nanašajo na lastnosti, izbire in odločitve posameznic, kar pomeni, da lahko ženske neposredno vplivajo nanje, in razloge, ki izhajajo iz okolja in na katere posameznice nimajo neposrednega vpliva.

V nadaljevanju so predstavljeni izsledki raziskav, ki podajajo glavne razloge za majhno število žensk na vodilnih položajih po mnenju menedžerjev in menedžerk. Najprej so predstavljeni izsledki raziskav, v katere so bili vključeni ameriški menedžerji in menedžerke, nato pa še raziskave, ki predstavljajo mnenje slovenskih menedžerjev in menedžerk. Sledi podrobnejša predstavitev izbranih, v literaturi največkrat obravnavanih ovir oziroma razlogov na podlagi relevantne literature.

2.3.1 Mnenja ameriških menedžerjev/menedžerk glede razlogov za majhno število žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Združenih državah Amerike

Raziskava organizacije Catalyst iz leta 1990 in druge raziskave, opravljene v sklopu delovanja Komisije za stekleni stolp (ang. The Glass Ceiling Commission) v 90. letih prejšnjega stoletja, kažejo na naslednje razloge za majhen delež žensk na vodilnih položajih v ameriškem gospodarstvu:

- kopičenje žensk na tradicionalno ženskih položajih, kot so položaji na kadrovskem področju in področju odnosov z javnostmi, ki ne omogočajo napredovanja;
- nasprotovanje menedžerjev na srednjih in visokih menedžerskih položajih, da bi ženske zaposlovali na strateških področjih, ki vodijo do vodilnih položajev;
- pomanjkanje mentorstva, načrtovanja kariere, kroženja na delovnem mestu in nalog, ki povečajo vidnost posameznice;
- izključenost iz neformalnih mrež;
- pomanjkanje podpore s strani moških sodelavcev;
- razširjenost stereotipov in predsodkov glede sposobnosti in primernosti žensk za kariero;
- pomanjkanje programov, ki omogočajo lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja (Catalyst 1993, 1; The Glass Ceiling Commission 1995b, 152–153,155).

Stereotipi, ki so bili v raziskavi organizacije Catalyst po mnenju izvršnih direktorjev/direktorice najpogostejši razlog za majhen delež žensk na vodilnih položajih, so: ženske niso tako predane karieri kot moški, niso dovolj močne, nočejo delati dolgo ali ob nenavadnih urah, so preveč čustvene, niso dovolj agresivne ali pa so preveč agresivne, nimajo dovolj spretnosti, se ne bodo preselile zaradi službe in se težko odločajo (Catalyst 1993, 1).

V raziskavi iz leta 2004 (Catalyst 2004b) so tako moški kot ženske navedli, da so pri svojem delu in napredovanju naleteli na različne ovire. Raziskava je zajela 705 Američank in 243 Američanov na visokih, med seboj primerljivih položajih ter s primerljivim ozadjem in karakteristikami (prav tam). V raziskavi so ženske v največjem deležu navedle, da se počutijo izključene iz neformalnih mrež (46 %), da so deležne stereotipov na podlagi spola (46 %), da si želijo več vzornic (43 %), da imajo premalo izkušenj na strateških področjih (36 %) ter da je njihov stil vodenja drugačen od norm, ki veljajo v organizaciji (30 %) (prav tam: 19–21). Manjši delež žensk je navedel, da jih pri napredovanju ovira nepoznavanje organizacijskih politik (27 %), da niso bile v dovolj veliki meri deležne mentorstva (25 %) oziroma da jih ovira neprijazna organizacijska kultura (24 %) (prav tam). Druge ovire, kot so predanost zasebnemu življenju/družini, pomanjkanje izzivov, pomanjkanje želje po napredovanju ipd., so navedle v manjši meri (prav tam). Moški, ki so sodelovali v raziskavi, so se v podobnem deležu strinjali z nekaterimi ovirami, ki so jih v velikem deležu navedle ženske, kot so drugačen stil vodenje od norm, ki veljajo v organizaciji (29 %), pomanjkanje izkušenj na strateških področjih (25 %) ter nepoznavanje organizacijskih politik (23 %), medtem ko so

ovire, ki so jih ženske navedle v največji meri in se nanašajo na okolje, navedli v precej manjšem deležu; izključenost iz neformalnih mrež (18 %), stereotipi na podlagi spola (5 %), pomanjkanje vzornikov (13 %) ipd.

V raziskavi podjetja Heidrick & Struggles in organizacije WomenCorporateDirectors iz leta 2012 pa so člani/članice direktorskih odborov v ameriških podjetjih kot glavne razloge za dejstvo, da delež žensk v direktorskih odborih ne narašča, navedli: tradicionalne mreže so predvsem moško obarvane (27 %), pomanjkanje žensk med vodstvenimi delavci tik pod direktorskimi položaji (26 %), pomanjkanje dostopa in stika usposobljenih žensk z vplivnimi posamezniki/posameznicami v direktorskih odborih (19 %), direktorski odbori so zadovoljni s trenutno sestavo odbora (8 %), raznolikost ni glavna prioriteta pri imenovanju članov/članic direktorskega odbora (7 %) in vplivne ženske niso bile aktivne pri sponzoriranju in zagovarjanju drugih žensk (2 %) (Heidrick & Struggles in WomenCorporateDirectors 2012, 15).

2.3.2 Mnenja slovenskih menedžerjev/menedžerk glede razlogov za majhno število žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Sloveniji

V raziskavi iz leta 1993 (Kanjuo Mrčela 1996, 162) so intervjuvanci/intervjuvanke – tako ženske kot tudi moški na najvišjih oziroma vodilnih menedžerskih položajih – navedli naslednje razloge za majhno število žensk na vodilnih menedžerskih položajih: družinske obveznosti žensk, pomanjkanje samozavesti, čustvena nestabilnost, pogostejša odsotnost z dela, nizke aspiracije žensk, obstoj stereotipov o menedžerkah in diskriminacija na podlagi spola pri zaposlovanju in napredovanju. Zanimivo je, da intervjuvanci/intervjuvanke med drugim niso navedli nekaterih možnih razlogov, ki jih navajajo teoretiki/teoretičarke oziroma ameriški menedžerji/menedžerke, kot so, na primer, pomanjkanje neformalnih poznanstev, pomanjkanje vzornic, negativni odnos podrejenih do menedžerk (prav tam).

V raziskavi iz leta 2002 pa so menedžerke med razlogi za majhen delež žensk na menedžerskih položajih kot glavne razloge navedle družinske obveznosti žensk (ocena 3,7 na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma se strinjam«), pomanjkanje neformalnih poznanstev (ocena 3,4) in družbo, ki ženskam onemogoča zasedanje visokih položajev (ocena 3,2), medtem ko je bil leta 1993 kot daleč najvišje uvrščen razlog pomanjkljivo specialistično izobraževanje žensk (Kanjuo Mrčela in drugi 2012, 211–212; Kanjuo Mrčela 1996, 152). Večina intervjuvank v letu 2002 je tudi navedla, da so one

zadolžene za polovico ali več vsakodnevnih opravil v gospodinjstvu (Kanjuro Mrčela in drugi 2012, 211–212). Ženske so v 2002 navedle še njihovo izoliranost iz okolja, v katerem dominirajo moški (ocena 3), pomanjkanje specialističnega izobraževanja (ocena 2), ženske ne želijo postati menedžerke (ocena 2) in moški so boljši menedžerji (ocena 1,6) (prav tam). V primerjavi z letom 1993 je leta 2002 veliko manj žensk kot glavno oviro navajalo lastne značilnosti oziroma pomanjkljivosti, ki izhajajo iz njih samih, kot sta pomanjkljiva izobrazba ali pomanjkanje motivacije (prav tam), v ospredju pa so ovire, ki izhajajo iz okolja.

V letu 2007 je revija *Manager* med menedžerji in menedžerkami (večinoma so v raziskavi sodelovali direktorji in direktorice oziroma njihovi pomočniki in pomočnice ter namestniki oziroma namestnice) izvedla raziskavo na temo žensk na vodilnih položajih (Humar 2007). Anketiranci/anketiranke so med razlogi za manj žensk (kot moških) na vplivnih položajih navedli naslednje: zakoreninjena tradicionalna delitev vlog po spolu v družbi (37,5 %), ženske so manj ambiciozne (17 %), ženske se ne znajo promovirati (15 %), ženske ovirajo moški sodelavci (12,9 %), ženske nimajo dovolj trde kože (9,1 %), ženske slabo izkoriščajo socialno mrežo (7,7 %) in ženske so manj sposobne (0,8 %).

2.3.3 Obravnava izbranih razlogov za majhno število žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu

a) Pomanjkanje samozavesti in motivacije

Ženske so po mnenju nekaterih pogosto manj samozavestne in motivirane. Sheryl Sandberg (Barsh 2013), menedžerka v podjetju Facebook, navaja, da so predvsem moški tisti, ki iščejo nove izzive in se poskušajo dokazovati, medtem ko ženske pogosto menijo, da se morajo še veliko naučiti na položaju, ki ga trenutno zasedajo, oziroma da niso dovolj usposobljene za višji položaj.

Pomanjkanje samozavesti je predvsem posledica socializacije in vzgoje, saj ženskam na splošno ni privzgojeno veliko samozavesti (Kanjuro Mrčela 1996, 74). Poleg tega so samozavest ter z njo povezani motivacija in ambicioznost pri moških veliko bolj cenjene kot pri ženskah, kjer pogosto velja, da so ženske preveč vsiljive, agresivne oziroma povzpetniške, če jasno in samozavestno izrazijo svoje ambicije po napredovanju in vodilnih položajih v družbi. Raziskava svetovalnega podjetja McKinsey & Company (Barsh in Yee 2012, 7) je pokazala, da se ženske pogosto nočejo izpostavljati oziroma sploh pomisliti na bolj obsežne delovne naloge in možnost za napredovanje.

b) Tradicionalna delitev vlog v družbi

Zaradi določenih bioloških značilnosti in družbeno sprejemljivih vlog se ženskam in moškim pripisujejo določene družbene vloge. Na primer, družba od žensk pričakuje, da bodo skrbele za dom in družino, pri čemer naj bi bili kariera in poklicna pot v življenju žensk sekundarnega pomena. Še vedno je tudi sprejemljivo, da se ženska odloči, da pusti poklicno pot ob strani ter se posveti izključno vzgoji otrok in skrbi za dom. Istočasno pa družba od moških pričakuje ambicioznost in uspešnost na kariernem področju. Moški, ki bi se, na primer, odločil, da opusti kariero ter prevzame skrb za dom in družino, ni v skladu z družbenimi pričakovanji. Podobno družba pričakuje, da tehnična opravila moški opravijo brez težav, medtem ko ženskam to ni potrebno. Tako so mnogi moški in ženske že od mladih let seznanjeni s splošnim družbenim prepričanjem o njihovi vlogi v družbi, kar pogosto vpliva na njihovo dojemanje sveta, mišljenje in osebno pot.

S tradicionalno delitvijo družbenih vlog pa je povezan tudi izbor študija in karierni poti – večja je namreč verjetnost oziroma realnost, da se fantje odločijo za študij inženirstva in drugih tehničnih ved, pri tem pa so tudi bolj po meri potrebam podjetij in njihovim dolgoročnim ciljem, kot pa ženske, ki se pogosteje odločajo za študij poslovnih, administrativnih ali družboslovnih ved. Glede na objavo podatkov Statističnega urada Republike Slovenije (2012) o diplomantih/diplomantkah višjih strokovnih šol in visokošolskih zavodov v koledarskem letu 2011 je v Sloveniji na področju izobraževanja, humanistike, družbenih in poslovnih ved ter prava, na področju zdravstva in sociale ipd. veliko več žensk v primerjavi z moškimi, medtem ko je na nekaterih področjih, ki spadajo v sklop znanosti, matematike in računalništva (tj. fizikalne, kemijske vede in vede o materiji ter računalništvo) ter na področju tehnike, proizvodne in predelovalne tehnologije ter gradbeništva izrazito več moških. Izbira študija je povezana z zasedanjem strateških položajev v organizaciji, ki zagotavljajo več priložnosti za pridobivanje ustreznih izkušenj in kompetenc, potrebnih za napredovanje do vodilnih položajev.

c) Stereotipne predstave o ženskah in ženskih menedžerkah

Razširjen stereotip o ženskah je ocena, da so bolj čustvene in čustveno nestabilne kot moški. Ženske naj bi z dopuščanjem vpliva čustev na poslovne odločitve naredile več škode kot koristi (Kanjuo Mrčela 1996, 74–75). Obstajajo pa še drugi stereotipi o ženskah, kot so: ženske ne želijo delati, so manj predane karieri kot moški, imajo manj trdo kožo kot moški, niso zmožne oziroma ne želijo imeti dolgotrajnih urnikov oziroma delati ob nenavadnih urah,

so manj mobilne, niso zmožne oziroma ne želijo sprejemati odločitev, niso dovolj ali pa so preveč agresivne, niso dovolj aktivne, so premalo usposobljene (The Glass Ceiling Commission 1995b, 148). Raziskava, izvedena med ameriškimi menedžerkami leta 1992, je večino teh stereotipov izpodbila (Korn/Ferry v The Glass Ceiling Commission 1995b, 151).

Stereotipna predstava o osebi, ki opravlja menedžersko delo, ustreza stereotipni predstavi o moškem (Kanjuo Mrčela 1996, 77). Zdi se, da je izjava: »Moški je enako menedžer,« ustaljena v glavah zaposlenih v različnih organizacijah (Chugh in Sahgal 2008, 360). Ta predstava pa je tudi močno medijsko podprta. V filmih se še vedno v večini primerov v vlogi uspešnih menedžerjev pojavljajo moški, ženske pa so pogosto le simbol lepote in spremljevalke uspešnih posameznikov. Izjema so nekateri filmi z ženskami kot uspešnimi menedžerkami – Družabnik (ang. The Associate) iz leta 1996, Kaj ženske ljubijo (ang. What Women Want) iz leta 2001 oziroma Snubitev (ang. The Proposal) iz leta 2009 ipd. – vendar ti spodbujajo drug stereotip, in sicer da ženska na visokem položaju nima časa za otroke in družino. Tudi mnogi televizijski oglasi, ki se nanašajo na gospodinjska opravila (npr. za pralne praške in druge gospodinjske pripomočke), v katerih se pogosto pojavljajo ženske, spodbujajo stereotipne predstave o spolu. Rezultati raziskave, v kateri so preučevali vpliv medijskih podob na samopodobo žensk in njihove aspiracije, so pokazali, da stereotipne podobe v reklamnih oglasih pri ženskah v večji meri spodbujajo prepričanje o tradicionalnih, stereotipnih vlogah spolov v vsakdanjem življenju kot nestereotipne podobe (Simon in Hoyt 2012). Poleg tega so pri ženskah, ki so bile izpostavljene podobam z ženskami v netradicionalnih vlogah, zaznali manj negativno samopodobo in večje želje po vodenju kot pri ženskah, ki so jim pokazali oglase z ženskami v stereotipnih vlogah (prav tam). »Če bi bili deležni več medijskih podob z ženskami v nestereotipnih vlogah, bi lahko že deklice razvile manj stroga prepričanja o vlogi posameznega spola, ki se nanašajo na stereotipne moške lastnosti in vloge, kot je vodenje« (prav tam).

Prav tako naj bi bile ženske zaradi svojih materinskih obveznosti v večji meri odsotne z dela kot moški. Za žensko naj bi bile problematične tudi službene poti, saj v času njene odsotnosti ni nikogar, ki bi skrbel za dom, otroke in moža (Kanjuo Mrčela 1996, 75), vendar pa stereotipna predstava, da naj bi bila ženska več dni v letu odsotna z dela kot moški, ni potrjena s strani različnih raziskav (Bittel in Jackson v Kanjuo Mrčela 1996, 75). Ena od raziskav je celo pokazala, da je le ena tretjina vseh vprašanih žensk v največjih ameriških podjetjih kadarkoli koristila odsotnost z dela (Korn/Ferry v The Glass Ceiling Commission 1995b,

151). Če pri tem ne upoštevamo odsotnosti z dela zaradi materinstva, je delež moških, ki so bili odsotni z dela, večji od deleža žensk (prav tam).

Glede stereotipnih predstav pa so relevantni tudi rezultati raziskave, ki sta jo med naključnimi zaposlenimi opravili Elsesserjeva in Leverjeva (2011). Rezultati so potrdili njuno predvidevanje, da raziskave, v katerih so vključeni zaposleni, ki dejansko ocenjujejo svoje nadrejene in ne hipotetično nadrejenih oseb, kažejo na manj stereotipne predstave o spolu (prav tam). So pa rezultati v majhni meri pokazali predsodek do sposobnosti osebe istega spola na menedžerskem položaju – glede na sposobnosti so moški, ki so sodelovali v raziskavi, bolje ocenili svoje ženske nadrejene, medtem ko so ženske bolje ocenile moške nadrejene (prav tam). To je lahko posledica še enega dejstva, na katerega kažejo rezultati raziskave, in sicer da ženske na delovnem mestu v večji meri tekmujejo z drugimi ženskami, moški pa z moškimi (prav tam). Prav zaradi tega so posamezniki/posameznice, ki na delovnem mestu tekmujejo z osebami istega spola, slabše ocenili sposobnosti nadrejene osebe, če je ta oseba istega spola (prav tam). Eden od pomembnih zaključkov raziskave je, da kar 54 % vseh vprašanih nima prioriteta spola za zasedanje menedžerskih položajev, kar vsekakor kaže na vedno večje sprejetje žensk na vodilnih položajih (prav tam). Dejstvo pa je, da so preostali vprašani, ki niso izrekli nevtralnega stališča glede prioriteta spola za zasedanje menedžerskih položajev, izrazili večjo naklonjenost moškim menedžerjem (prav tam) V delu raziskave, v katerem so sodelujoči/sodelujoče ocenjevali hipotetično nadrejene osebe, pa se je izkazalo, da še vedno obstaja visoka raven predsodkov, da imajo ženske manj potencialov za zasedanje menedžerskih položajev kot moški (prav tam).

d) Moške in ženske lastnosti ter primeren stil vodenja

V poslovnem svetu je še vedno prisoten stereotip, da so moški bolj sposobni kot ženske, da imajo boljše lastnosti za poslovni svet in zaradi tega bolj primeren stil vodenja. Moški in moške lastnosti so še vedno bolj cenjene kot ženske in ženske lastnosti (Crampton in Mishra 1999, 89–90). Večina kultur pripisuje dominantne in agresivne lastnosti moškim ter pasivne in odvisnostne lastnosti ženskam, kar vpliva na spolno identiteto in obnašanje posameznika/posameznice (Chugh in Sahgal 2008, 353). V družbi so pri moških zelo cenjene značilnosti, kot so odločanje, spretnost v poslu in podobno, kar lahko povežemo v skupino lastnosti, ki se nanašajo na usposobljenost (ang. competency cluster), medtem ko so pri ženskah cenjene čustvenost, skrb za odnose in orientiranost na družbo, kar spada v skupino lastnosti, ki kažejo na toplino in skrb (ang. warmth-expressiveness cluster) (Broverman,

Vogel, Broverman, Clarkson in Rosenkrantz v Chugh in Sahgal 2008, 353). Navedene ženske lastnosti in posledično ženski stil vodenja pa naj bi bili po mnenju nekaterih manj primerni za vodilne položaje kot moške lastnosti in moški stil vodenja. Sheryl Sandberg, vodja operative pri podjetju Facebook, v intervjuju navaja, da imajo v naših glavah besede, kot so vodenje, moč in ambicije v povezavi z moškimi pozitiven pomen, prav tako pa so moški, ki so bolj uspešni, tudi bolj priljubljeni, medtem ko je pri ženskah ravno obratno (Barsh 2013, 2). Poleg tega je v družbi zakoreninjeno mišljenje, da je moško delo več vredno kot žensko na istem položaju – moški še vedno za svoje delo praviloma prejemajo višje plačilo kot ženske na primerljivih položajih (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2013d).

Moške lastnosti so tako v poslovnem svetu še vedno veliko bolj cenjene kot ženske, vendar pa je domneva, da uspešni menedžerji/menedžerke posedujejo večino lastnosti, ki jih cenimo pri moških – npr. samozavest, čustvena stabilnost in ambicioznost –, preveč posplošena, saj so značilnosti posameznega voditelja/voditeljice navadno odvisne od vzgoje, situacije in organizacijske kulture, kjer sta dinamičnost in prilagodljivost najpomembnejši lastnosti (Helgesen v Chugh in Sahgal 2008, 355; Rosener prav tam). Različne raziskave glede vodenja celo kažejo, da so ženske bolj nagnjene k sodelovanju, raje naj bi delile oblast in informacije, pogosto naj bi uporabljale tudi interaktivne načine vodenja (prav tam). To pa so tudi lastnosti, ki so pomembne za dobro vodenje. »Ženske imajo več sočutja, bolje znajo poslušati in so bolj strastne. /.../ Čustvenost skupaj s kritičnim mišljenjem in analitičnimi sposobnostmi dopolnjuje tradicionalne vrednote, ki so jih uveljavili moški« (Baumgartner in Schneider 2010, 570). Ženski način vodenja naj bi bil predvsem bolj usmerjen na razvoj sodelavcev/sodelavk in na bolj demokratično sprejemanje odločitev (Blatnik 2012, 6). Pri tem pa t. i. ženski način ni omejen na spol, ampak ga lahko uporabljajo tako moški kot tudi ženske.

Vsi navedeni avtorji ločujejo lastnosti na ženske in moške oziroma stil vodenja na ženskega in moškega. Ženskemu spolu navadno prej prisodimo določene lastnosti (npr. skrb za druge), moškemu pa druge (npr. tekmovalnost), kar je posledica družbenih pričakovanj in socializacije, vendar lastnosti oziroma stilov vodenja ne bi smeli deliti na moške in ženske, saj je vsak posameznik samostojna in unikatna oseba. V poslovnem svetu se je potrebno vprašati, katere lastnosti, znanja in spretnosti so potrebne za dober vodstveni kader in nato neodvisno od spola preveriti, kdo te lastnosti in znanja ima. »Posameznikom-cam naj bodo odprte

možnosti, da izberejo načine vodenja, obnašanja in življenja ne glede na spol« (Kanjuo Mrčela 1996, 36).

e) Ustreznost glede na organizacijske norme in ženskam neprijazna organizacijska kultura

Norme v organizacijah postavljajo ljudje na vodilnih položajih – moški. Ti imajo tendenco spodbujati sebi enake in preostale člane/članice vodstvenega organa, druge pa ignorirajo in ta skupina so ženske (Lansing in Chandra 2012, 6). Običajno so člani/članice vodstvenih organov predlagani oziroma izbrani na podlagi predlogov trenutnih članov/članic vodstvenih organov in vodstvenega menedžmenta, to pa so v večini primerov predvsem moški (Pande in Ford 2011, 8).

Ljudje na vodilnih položajih imajo svoja pričakovanja glede obnašanja in poklicnega pristopa, ki odseva njihove navade in kulturo (Barsh in Yee 2012, 7; Branson 2007, 150). Prav tako imajo svoje zahteve glede napredka in razvoja podjetja in s tem glede vloge posameznih zaposlenih (González Menéndez in drugi 2012, 4). Navadno so tako za napredek in uspeh potrebni ali pa vsaj pričakovani neprekinjena zaposlitev s polnim delovnim časom in dolgi delovniki vodilnih kadrov. V mednarodnih podjetjih so za uspešno delo in možnost napredovanja pomembne tudi poti v tujino, kar je veliko težje usklajevati ženskam z družino kot pa moškim, še posebej v prvih letih otrokovega življenja. Ženske, ki želijo uspeli v karieri, imajo zato manj časa za družino, tako da mora skrb za otroke in domača opravila prevzeti ali drug družinski član/članica ali pa najeta pomoč. Prav tako danes v marsikaterem podjetju prevladuje t. i. kultura belopoltih moških, ki veliko poslovnih dogovorov sklene izven pisarne; ob druženju na ribolovu, ob športu ali pivu, kamor ženske pogosto niso povabljene (The Glass Ceiling Commission 1995b, 34).

Dodatna ovira je tudi percepcija moških, predvsem tistih na nižjih in srednjih menedžerskih položajih, da izgubljajo bitko, saj vključevanje žensk na najvišje položaje razumejo kot neposredno grožnjo njihovem položaju, nadzoru in priložnostim za napredovanje (prav tam: 34). Moški imajo občutek, da ženske ne sodijo v njihovo ekipo, so na svoj položaj prišle samo zaradi programov za zagotavljanje enakosti oziroma so napredovale prehitro, zato jih ovirajo pri pravočasnem dobivanju pravih informacij, se trudijo zmanjšati pomen njihovih dosežkov pri nadrejenih ipd. (Branson 2007, 24–25).

Branson navaja tudi uporabo jezika in način govorjenja, tipična za ženske, ki po mnenju večine, ki so na vodilnih položajih v korporacijah (tj. moški), nista primerna za moško organizacijsko kulturo (prav tam: 57–63). Raziskave so sicer pokazale, da so določene značilnosti res bolj tipične za ženske kot moške, vendar to še ne pomeni, da ima vsaka posameznica točno te lastnosti (prav tam).

f) Izključenost iz neformalnih mrež in pomanjkanje neformalnih zvez

Pri sklepanju poslov in vodenju podjetij igrajo pomembno vlogo tudi neformalne zveze ali neformalna druženja. Ženskam je dostop do pomembnih neformalnih mrež in neformalnega druženja z moškimi pogosto onemogočen. Poleg druženja so neformalne mreže pomembne za izmenjavo mnenj in informacij ter praktičnih nasvetov, kako skleniti posel ali pa kako se spopasti z določenimi osebnimi težavami, predvsem pa je pomembno sklepati zaveznitva (Branson 2007, 79–80). Kanjuo Mrčela (1996, 75) navaja, da razlog za takšni situacijo »ni v ženski naravi, ki menda ne vidi ali ne ve za obstoj neformalnih sistemov, ampak preprosto v moški dominaciji (po številu, kulturi) v teh sistemih«. Moške skupine ženske pogosto puščajo zunaj, saj na ta način utrjujejo moč dominantne skupine (prav tam), da pa to poudarjajo, neredko izberejo tudi takšne načine neformalnega druženja, ki so navedeni že pri prejšnji oviri in so družbeno opredeljene kot bolj ali manj tradicionalno moške (The Glass Ceiling Commission 1995b, 34).

Ne glede na to, ali so to starejši moški (ang. Old Boys), ki v preteklosti še niso imeli veliko izkušenj z ženskami kot sošolkami na fakulteti ali kot sodelavkami (tj. ženskami, ki so v nekem sistemu enakopravne), ali pa so to t. i. novodobni moški (ang. New Boys), ki so pogosto v stiku z ženskami tako v izobraževalnem sistemu kot tudi v podjetjih, med njimi ni razlik – še vedno gojijo negativen odnos do žensk na visokih položajih in ovirajo ženske pri zasedanju vodilnih položajev (Nagy 2012, 242; Dubno, Everett, Thorne in Danehower, Conrad in Pole v Baumgartner in Schneider 2010, 560). Posledično ženskam primanjkuje dostopa in stika z vplivnimi posamezniki/posameznicami na vodilnih položajih, ki bi jim lahko s svojimi informacijami, znanji in nasveti pomagali pridobiti pomembna znanja, kompetence in povezave za uspešno delo in možnost napredovanja. Prav tako so pri izboru novih članov/članic direktorskega odbora pogosto uporabljene informacije in priporočila s strani članov/članic neformalnih mrež in vodilnega osebja v podjetju, ki je v večini primerov predvsem moško obarvano (Pande in Ford 2011, 8).

g) Pomanjkanje ustreznega mentorstva

Mentorji/mentorice so ljudje, ki »iščejo priložnosti, da dosežem več, kot od mene zahteva trenutni položaj« oziroma »osebe, ki vedno vedo, ali bom primerna za neko situacijo oziroma kako bo situacija vplivala name« (Baumgartner in Schneider 2010, 568). Tako sta mentorje/mentorice opisali dve od intervjuvank, ki so že prebile stekleni strop. Raziskava, v kateri sta sodelovali, preučuje ovire, na katere naletijo ženske na poti proti vrhu, in možne rešitve. Med ženskami, ki so sodelovale v raziskavi, sicer ni enotnega mnenja, ali je formalno mentorstvo nujno potrebno za uspeh ali ne (prav tam). Nekatere mentorstva sploh niso imele, druge pa so izjavile, da je mentor/mentorica pokazatelj, da si šibka oseba (prav tam).

Mnogi posamezniki/posameznice, ki se želijo povzpeti na vodilne položaje, si pridobijo pomoč mentorja/mentorice, da jih vodi in jim svetuje na poti k močni in uspešni osebnosti na vodilnem položaju (Lansing in Chandra 2012, 6). Prav tako je ustrezno mentorstvo povezano z napredovanjem, večjim zaslužkom, večjim zadovoljstvom na kariernem področju in lažjo socializacijo, vendar ni nujno zagotovilo za uspeh žensk (op. a. niti moških). Rezultati različnih raziskav namreč niso enotni o vlogi mentorjev/mentorice – Elkin (2006, 17–18) celo navaja primere in razloge za neuspešna mentorstva (npr. nadlegovanje, izsiljevanje, podložnost mentorju/mentorici, zlonamerno oviranje razvoja oziroma napredovanja posameznika/posameznice, težave v odnosu zaradi različnih prepričanj, obnašanja ipd.). Prav tako lahko mentor/mentorica negativno vpliva na mentorirančevo/mentorirankino kariero – v primeru, da mentor/mentorica naredi napako in izgubi ugled in položaj v podjetju, pogosto to doleti tudi mentoriranca/mentoriranko (Branson 2007, 85).

Ena od težav je, kako pridobiti ustreznega mentorja/mentorico. Moškim to ni težko, saj je v vodstvih organizacij in na drugih položajih veliko število moških, medtem ko je iskanje ustreznega mentorja/mentorice za ženske večji izziv (Lansing in Chandra 2012, 6). Veliko moških mentorjev namreč ni preveč navdušeno nad mentoriranjem žensk, saj tak odnos zlahka vodi k nesporazumu oziroma napačni razlagi poslovnega odnosa (prav tam). Za nezainteresiranost mentoriranja žensk ne smemo kriviti le moških oziroma moških mentorjev, saj naj bi moški lažje gradili in negovali stike kot pa ženske, vendar je dejstvo, da se moški zaradi možnih opazk ali nesporazumov raje odločijo za moške mentorirance – zato je pogosto potrebno, da imajo organizacije vzpostavljen formalni sistem mentorstva (prav tam). Mentor lahko ponudi nasvet glede obnašanja, pomaga ženskam pri napredovanju in jim vlije samozavest, zato lahko pomanjkanje mentorjev/mentorice za ženske pripelje do nezmožnosti

žensk za napredovanje (Crampton in Mishra 1999, 90). »Pri mentorstvu gre pogosto za bolj vzajemen odnos, kot se zdi na prvi pogled, še posebej ko gre za odnos dveh oseb, ki delata v istem podjetju; poleg prednosti, ki se nanašajo na mentoriranca/mentoriranko, ima koristi tudi mentor/mentorica, in sicer v obliki pomembnih informacij, večje predanosti s strani mentorirancev/mentorirank, lastne izpolnitve in ponosa« (Sandberg 2013, 69).

V novejših virih pa je vedno bolj v ospredju pomen sponzorstva in njegovo pomanjkanje pri ženskah, ki imajo potenciale za zasedanje vodilnih položajev. Sponzorji/sponzorke so več kot mentorji/mentorice; to so ljudje na visokih položajih, z visokim ugledom, ki za svojega varovanca/varovanko zastavijo svoje ime in ugled, ga podpirajo, mu odpirajo vrata do vplivnih ljudi in vplivnih položajev (Catalyst 2011a; Hewlett in drugi 2010). Medtem ko gre pri mentoriranju za pomoč pri opravljanju določenih nalog ali premagovanju neprijetne situacije, ima sponzorstvo bolj dolgoročen cilj, saj sponzorji/sponzorke posamezniku/posameznici dejansko pomagajo priti na vrh (prav tam: 5–6). Sponzorstvo lahko vključuje vse elemente mentorstva, vendar pa je pomembno, da sponzorstvo pomaga posameznika/posameznico narediti vidnega vodstvu organizacije in vodilnim ljudem izven organizacije (prav tam). Sponzorstvo se ne konča, ko posameznik/posameznica napreduje, ampak je dolgotrajen proces, pri katerem je cilj, da posameznik/posameznica pride na enega od vodilnih položajev (prav tam).

Tudi na področju sponzoriranja ženske zaostajajo za moškimi, kar je eden od razlogov, da ženske zaostajajo za moškimi tudi, ko govorimo o njihovem številu na vodilnih položajih. Ženske se premalo zavedajo oziroma podcenjujejo, kako pomembno je negovati odnose z ljudmi, ki jim lahko pomagajo do vodilnih položajev, oziroma mislijo, da bodo svoje cilje dosegle le s trdim delom, zaradi česar tudi ne prosijo za pomoč (prav tam: 6, 50). Ženske pogosto niso dovolj vidne, da bi jih potencialni sponzorji/sponzorke opazili, saj se pogosto zgodi, da slednji, ko vidijo potencial posameznika/posameznice, sami dajo pobudo za sponzorski odnos (prav tam). Moški se raje izpostavljajo, izrazijo svoje mnenje in želje, lažje navežejo stike v sklopu prej omenjenih neformalnih mrež oziroma se v sklopu teh mrež dokažejo in tako privabijo zainteresirane sponzorje/sponzorke. Zato je še toliko bolj pomembno za ženske, da se načrtno dokazujejo pred vplivnimi ljudmi, vzpostavljajo in negujejo odnose, ki jim bodo (lahko) pomagali pri napredovanju in doseganju želenih uspehov.

h) Pomanjkanje izkušenj na strateških področjih

Ženske v podjetjih pogosto zasedajo položaje v administraciji, na kadrovskem in podobnih področjih, manjkajo pa jim izkušnje na strateških področjih, kot so marketing, prodaja, finance ali proizvodnja (The Glass Ceiling Commission 1995b, iv, 15; Kanjuo Mrčela 2000, 58; The Economist 2010). Raziskava podjetja McKinsey & Company (Barsh 2011), ki je bila izvedena v največjih ameriških podjetjih, je pokazala, da je 62 % žensk na delovnih mestih, ki redko vodijo do položaja izvršnega direktorja/direktorice, medtem ko 65 % moških zaseda delovna mesta na strateških področjih. Izkušnje na slednjih področjih prinašajo znanja, ki so dobrodošla oziroma celo nujno potrebna za uspešno vodenje podjetja. Zaradi pomanjkanja takšnih izkušenj ženske pogosto ne zasedejo niti položajev vodstvenih delavk tik pod direktorskimi položaji, ki so odskočna deska za vodilne položaje. Prav tako imajo ženske manj izkušenj zaradi večjega števila prekinitev kariere in manjšega števila delovnih ur, kar je pogosto posledica večje odgovornosti za nego in vzgojo otrok (Pande in Ford 2011, 7).

i) Družinske in materinske obveznosti

Usklajevanje družinskih in materinskih obveznosti s službenimi je za marsikatero žensko stresno, saj je v današnji družbi večinoma še vedno prisotna predstava, da je ženska tista, ki mora skrbeti za otroke in družino. Rezultati raziskave revije The Harvard Business Review so pokazali, da je kar 37 % udeleženk raziskave v določni točki prostovoljno prenehalo delati (Lansing in Chandra 2012, 6). Glavni razlog za takšno prekinitev je bila želja, da več časa preživijo z družino (prav tam). Ni nujno, da takšna prekinitev zaposlitve oziroma odhod iz poslovnega sveta pomeni dokončno opustitev kariere za posameznico, vsekakor pa s takšnim premorom izgubi dragocene mesece ali leta izkušenj, ki jih je kasneje težko ali celo nemogoče nadoknaditi (prav tam). Prav tako ni nujno, da je to posledica povsem lastne odločitve posameznice, ampak je takšna odločitev lahko posledica odnosa nadrejenih in organizacijske kulture do žensk. Rezultati raziskave, opravljene v enem od ameriških prevoznih podjetij na seznamu lestvice Fortune 100, so namreč pokazali, da čeprav lahko konflikt, ki ga posameznica zazna med družino in kariero, vpliva na njeno delo in poklicno pot, lahko na to vpliva tudi percepcija nadrejenih o navzkrižju interesov, ki naj bi se pojavili pri ženskah v razmerju družina–služba (Hoobler in drugi 2009). Menedžerji/menedžerke namreč večje navzkrižje interesov na omenjenem področju pripisujejo ženskam kot moškim, kar vpliva na njihove predstave o tem, kdo je primeren za napredovanje, kdo bolje opravlja svoje delo, kdo bolj ustreza organizaciji oziroma organizacijski kulturi in službenim zadolžitvam (prav tam). Pri tem so ženske v slabšem položaji kot moški. Druga raziskava pa je še pokazala, da spol

podrejene osebe pomembno vpliva na predstavo nadrejenega/nadrejene o njeni motivaciji za napredovanje (Hoobler in drugi 2011). Slednje je povezano s priložnostmi za lastni razvoj (usposabljanja, izzivi na delovnem mestu, medsebojna podpora ipd.), ki jih je deležna posamezna oseba – ženske so po mnenju nadrejenih manj motivirane za napredovanje, zaradi česar so deležne manj omenjenih priložnosti, kar med drugim posledično vpliva na manjšo željo žensk po zasedanju menedžerskih položajev (prav tam).

V preteklosti je bilo na najvišjih položajih v ameriških podjetjih kar 40 % žensk brez otrok, medtem ko je bilo v vrhu različnih organizacij le 5 % moških brez potomstva (Chusmir in Franks v Crampton in Mishra 1999, 91). Podatki novejšega vira kažejo, da kar 41 % žensk, ki imajo več kot 75.000 ameriških dolarjev letnih dohodkov, kar pomeni, da so na zelo visokih položajih, nima partnerja, 40 % takšnih žensk pa nima otrok, medtem ko je 81 % moških na primerljivih položajih poročenih, 71 % pa jih ima otroke (Hewlett in drugi 2010, 24). Seveda je lahko eden od razlogov za manjši delež žensk kot moških s partnerji/partnericami in/ali otroki na vodilnih položajih njihova osebna odločitev, da dajo prednost družini, vendar je pri tem pomembno tudi dejstvo, da v primeru žensk na vodilnih položajih, katerih partnerji so tudi zaposleni, ženske same v večini primerov opravljajo precej gospodinjskih del (Kanjuo Mrčela 1996, 74). To pomeni, da je kljub zahtevni karieri obeh partnerjev večina bremena hišnih opravil še vedno na ženskah. Rezultati ene od novejših raziskav kažejo, da se v družinah v ZDA, v katerih sta za polni delovni čas zaposlena tako ženska kot moški, matere za 40 % več ukvarjajo z otroki in za 30 % več svojega časa namenjajo gospodinjskim opravilom kot očetje (Milkie in drugi v Sandberg 2013, 106). To predstavlja dodatno breme za ženske – tako psihično kot tudi časovno. Raziskava podjetja McKinsey & Company (Barsh in Yee 2012, 7) je pokazala, da le 3 % menedžerjev in menedžerk dela s skrajšanim delovnim časom, med posamezniki/posameznicami na višjih položajih pa je ta delež manjši od 1 %, kar predstavlja težko usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja za ženske. Intervjuvanke, ki so že »prebile« stekleni strop, so v eni od raziskav na vprašanje, zakaj se ženske ne odločijo za vodilne položaje, med drugim navedle možnost, da se mora ženska odločiti med družino in kariero (Baumgartner in Schneider 2010, 569).

Drugi podatki pa kažejo drugačno sliko, ko govorimo o položaju izvršnih direktoric v ZDA. Do leta 2009 sta bili med vsemi 22 ženskami, ki so kadarkoli zasedle položaj izvršne direktorice enega od največjih podjetij v ZDA na lestvici Fortune 500, le dve brez potomstva (Lublin 2010). So pa te ženske kot razlog za svoj uspeh navedle mnoga odrekanja, jasno

začrtano mejo med delom in zasebnim življenjem ter izredno veliko pomoč s strani partnerjev, družine in prijateljev (prav tam; Baumgartner in Schneider 2010, 570). Prav tako je večina slovenskih menedžerk, ki so sodelovale v raziskavi iz leta 1993, bila poročena in imela otroke (Kanjuro Mrčela 1996, 161).

Pri navajanju tega razloga pa ne smemo pozabiti na pomembno dejstvo, da nimajo vse ženske družin in otrok, ki bi jih ovirali na poti do vodilnih položajev.

j) Pomanjkanje vzornic

Raziskava organizacije Catalyst (2008) je pokazala pozitivno povezavo med odstotkom žensk v direktorskih odborih v preteklosti ter odstotkom žensk na vodstvenih položajih v kasnejšem obdobju. Veliko število žensk na visokih oziroma vodilnih položajih je lahko znak, da je podjetje ženskam prijazno, da lahko v njem uspejo in za svoj položaj prejmejo tudi dobro plačilo (Kurtulus in Tomaskovic-Devey 2012, 177, 192). Na ta način lahko podjetje v svoje vrste pridobi marsikatero visoko usposobljeno žensko (prav tam). Če pa ženske na nižjih menedžerskih položajih vidijo, da imajo zaradi spola omejene možnosti, da bi dosegle najvišje menedžerske položaje, to lahko zavira njihovo željo in motivacijo, da bi se zanje sploh potegovala (Vroom v Dreher 2003, 542).

k) Diskriminacija pri napredovanju

Tako pri zaposlovanju kot tudi pri napredovanju še vedno obstaja diskriminacija. Pri dodeljevanju položajev na najvišjih ravneh je močno prisotno subjektivno ocenjevanje posameznih kandidatov/kandidatk, pri tem pa bolj kot je pomembna odločitev, manj natančno določeni so pogoji oziroma okviri za njeno sprejetje, kar pomeni, da je težje ugotoviti, kdaj se pojavi diskriminacija (Branson 2007, 15).

Bergmannova (2006, 57–58) navaja kar nekaj primerov iz ZDA, ki govorijo o diskriminaciji žensk pri napredovanju – ženske si morajo pri napredovanju pomagati s pravnimi sredstvi, če imajo za to dovolj poguma in denarja, soočajo se z izjavami, da določen položaj ni za ženske, saj pomeni, da mora biti posameznik/posameznica veliko časa z doma, oziroma s stereotipnimi razlogi, da mora ženska skrbeti za družino in da imajo zato moški prednost pri napredovanju.

V dokumentu Komisije za enake možnosti pri zaposlovanju (ang. Equal Employment Opportunity Commission; EEOC) so navedeni številni primeri diskriminacije iz ameriškega okolja. Eden od primerov se nanaša na žensko s predšolskimi otroki, ki ni bila sprejeta v program usposabljanja za izvršno osebje (U.S. Equal Employment Opportunity Commission 2007, 11). V program so sprejeli tako moške kot tudi ženske, vendar pa so bili med osebami s predšolskimi otroki, ki so bile sprejete v program, le moški (prav tam). Drug primer se nanaša na izkušeno policistko, ki je bila zaradi svojega odličnega dela na zelo dobri poti do napredovanja, a ji je nadrejeni, potem ko se je vrnila z odsotnosti z dela po posvojitvi otroka, znižal delovno obremenitev in ji dodelil manj pomembne primere, ki jih praviloma dodelijo neizkušenim policistom/policistkam (prav tam: 15). Prav tako obstaja primer uspešne ženske, ki je v skrbništvo dobila dva nečaka. Potem ko je o tem obvestila nadrejenega, jo je ta premestil na manj zahtevno delovno mesto, saj naj bi na ta način imela več časa za novo družino – in to kljub temu, da zaradi nastale situacije ni želela dodatnega dopusta niti ni zaostajala z delom, ki ga je še vedno opravljala dosledno (prav tam: 17). Omenjena komisija navaja še en primer ženske, ki zaradi svojega spola in statusa (tj. poročena mati) v službi ni napredovala. Nadrejeni ji je namreč razložil, da ni primerna za napredovanje, ker on verjame, da mora ženska ostati doma in skrbeti za družino, novo delovno mesto pa bi za poročeno mati pomenilo preveč potovanj (prav tam: 18). Primere žensk, ki so jih odpustil takoj, ko so izvedeli, da so noseče, navaja Byron (2010, 458). Razlogi so bili, da posameznica, ki je noseča, ni več zanesljiva, da bo posameznica zaradi nosečnosti vedno bolj pogosto odsotna z dela oziroma da si nadrejeni/nadrejena ne more privoščiti še ene dodatne odgovornosti (prav tam).

Eden od primerov, navedenih v literaturi, se nanaša na prepričanje moškega, da ženska ni primerna za delovno mesto na višjem položaju zaradi oseb, s katerimi naj bi oseba na tem delovnem mestu sodelovala – moškimi (Bobbitt-Zeher 2011, 779). Obstajajo tudi primeri, ko prosto delovno mesto ni bilo objavljeno, pri tem pa so vodilni k prijavi povabili le izbrane kandidate/(kandidatke). Byron (2010, 451) navaja primer neobjavljenega prostega mesta, za katerega se je zanimala in bila primerna ena od zaposlenih. Na koncu je zaposlena prek obvestila izvedela, da je mesto zasedel moški z manj izkušnjami (prav tam). Pri podobnem primeru v drugem podjetju je vodja oddelka, v katerem je bila zaposlena ženska, ki je niso upoštevali kot kandidatko za napredovanje, pojasnil, da so obravnavali prijave vseh posameznikov/posameznic, ki so se prijavili na prosto delovno mesto (prav tam). Obenem pa je potrdil, da prosto delovno mesto ni bilo javno objavljeno, so pa imeli

menadžerji/menedžerke na določenem položaju nalogo, da priporočijo posameznike/posameznice, za katere menijo, da so primerni za napredovanje (prav tam). Diskriminacija se dogaja tudi med ženskami zaradi barve kože. Eden od primerov navaja, da temnopolta ženska, ki je na podlagi delovne dobe in izkušenj najbolj ustrezala sprva določenim kriterijem za napredovanje, na koncu ni bila izbrana, saj so prvič za to delovno mesto uvedli poseben preizkus znanja, kjer se je bolje odrezala belopolta ženska (prav tam: 452).

3 Uvedeni ukrepi za večji delež žensk na vodilnih položajih

Večino zgoraj navedenih ovir, ki ženskam onemogočajo napredovanje do vodilnih položajev, lahko opredelimo kot ovire, ki izhajajo iz okolja – organizacijske (npr. pomanjkanje ustreznega mentorstva, ustreznost glede na organizacijske norme, ženskam neprijazna organizacijska kultura ipd.) ter družbene ovire (npr. stereotipi, tradicionalna delitev vlog v družbi ipd.). V nasprotju z ovirami, ki se nanašajo na lastnosti, izbire in odločitve posameznic (npr. pomanjkanje samozavesti in motivacije ipd.), na katere ženske same lahko vplivajo, na ovire, ki izhajajo iz okolja, ženske same nimajo neposrednega vpliva.

Za lažjo vertikalno poklicno mobilnost med ženskami je potrebno te ovire odstraniti, pri tem pa so na voljo različni ukrepi na ravni države, podjetij in drugih organizacij. V obeh obravnavanih državah so na vseh omenjenih ravneh uvedeni različni ukrepi oziroma pobude za premagovanje oziroma odstranitev teh ovir in povečanje števila žensk na vodilnih položajih. V sklopu poglavja 3 predstavljam izbrane ukrepe – najprej v ZDA, nato pa še v Sloveniji.

Eden od možnih učinkovitih ukrepov, ki ni uveden niti v gospodarstvu ZDA niti Slovenije, pa je uzakonitev obveznih kvot, ki prinaša sankcije za podjetja, ki ne bodo upoštevala določil glede zastopanosti žensk. Temu ukrepu je posvečeno poglavje 4.

3.1 Izbrani ukrepi v Združenih državah Amerike

3.1.1 Vladne politike oziroma ukrepi za večji delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Združenih državah Amerike

V ZDA je enakost pred zakonom ne glede na spol zagotovljena z ustavo. Od leta 1971 je spol namreč vključen v 14. amandma k ustavi. Ta navaja, da nobena država ne sme pripraviti ali izvrševati zakona, ki bi lahko kratil privilegije ali imunitete državljanov ZDA (National Constitution Center 2013). Prav tako ne sme nobena država katerikoli osebi brez sodnega procesa odvzeti življenja, svobode ali lastnine, niti ne sme katerikoli osebi v njeni pristojnosti odreči enakega zakonskega varstva (prav tam). Ta del amandmaja se imenuje tudi določba o enakem pravnem varstvu (ang. Equal Protection Clause), državljanom/državljanam ZDA pa zagotavlja enakost pred zakonom.

Podobno kot ustava so tudi vladne politike oziroma ukrepi v ZDA, ki so namenjeni preprečevanju diskriminacije na podlagi spola na delovnem mestu, vseobsegajoči – večinoma se nanašajo na različne ravni, postopke in odnose v delovnem okolju in pri zaposlovanju. Večina teh politik oziroma ukrepov ni neposredno namenjena le vplivanju na pogoje za napredovanje žensk do vodilnih položajev, vendar pa bi morali njihovi učinki med drugim dolgoročno pomagati pri ustvarjanju enakih pogojev za ženske in moške ter priložnosti med ženskami za zasedanje najvišjih položajev v gospodarstvu.

Šele ob koncu 20. stoletja so se pojavili posamezni ukrepi, ki so neposredno namenjeni povečanju števila žensk na najvišjih gospodarskih položajih, kot sta ustanovitev Komisije za stekleni strop in Uredba o razkritju, vendar je komisija že prenehala delovati, tako da je navedena uredba edina izjema vladni pasivnosti na tem področju (Black 2011, 11). Black (prav tam: 12–13) navaja, da tudi v podjetjih, v katerih je bila vlada nekaj časa kontrolni deležnik⁷, ni bilo napredka na področju zagotavljanja raznolikosti v direktorskih odborih, saj te še vedno večinoma sestavljajo moški. Ameriška vlada tako ne daje znakov, da je raznolikost v direktorskih odborih gospodarskih družb oziroma na vodilnih položajih v gospodarstvu zanjo pomembna (prav tam).

a) Zakon o državljskih pravicah iz leta 1964

Do enega od pomembnejših mejnikov glede položaja žensk na trgu delovne sile v ZDA je prišlo z Zakonom o državljskih pravicah iz leta 1964 (ang. Civil Rights Act of 1964) v času administracije predsednika Lyndona B. Johnsona. Zakon je diskriminacijo na podlagi spola s strani delodajalcev/delodajalk označil za nezakonito (Bergmann 2006, 41) in ženske vključil v načrte programov za zagotavljanje enakosti (ang. affirmative action plans) na trgu delovne sile (prav tam: 119). 7. člen tega zakona prepoveduje diskriminacijo s strani delodajalcev/delodajalk, ki temelji na rasi, barvi kože, verskem prepričanju, spolu in narodnosti (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2013b).

Zakon je rezultat kampanje Afroameričanov z Martinom Lutherom Kingom Jr. na čelu in sprva ni vključeval diskriminacije na podlagi spola, saj so vsi dajali večji pomen diskriminaciji na podlagi rase. Vendar pa sta po razpravi v predstavnem domu kongresa prevladala

⁷ S programom finančne pomoči ameriškim korporacijam (ang. Troubled Asset Relief Program; na kratko TARP) je vlada ZDA postala kontrolni deležnik v petih velikih korporacijah in s tem dobila možnost, da med drugim pomembno vpliva na imenovanje direktorjev/direktorice teh korporacij (Black 2011, 11–12).

predvsem dva razloga za vključitev diskriminacije na podlagi spola v Zakon o državljskih pravicah. To sta, da je diskriminacija na podlagi spola napaka oziroma neupravičeno dejanje ter da belopolte ženske ne smejo biti zapostavljene v primerjavi s temnopoltimi ženskami, saj bi delodajalci/delodajalke na podlagi zakona, ki bi vključeval le rasno diskriminacijo, (še dodatno) diskriminirali belopolte ženske, da bi zadostili zahtevam po integraciji in upoštevanju temnopoltih prebivalcev in prebivalk ZDA, ki jih je že v izhodišču vključeval predlog zakona. Slednje iz pravnega vidika sicer ni upravičen argument, saj bi se v tem primeru belopolte ženske lahko sklicevale na rasno diskriminacijo, medtem ko je bil takšen strah iz praktičnega vidika povsem realističen (Gold 1981).

Z zakonom je bila uvedena tudi pravica do zasebnih tožb na podlagi diskriminacije (Leonard 1994, 9) – zakon tako predstavlja pravno podlago za tožbe s strani posameznikov/posameznic, ki menijo, da delodajalec/delodajalka zaradi diskriminacije na podlagi spola krši njihove pravice (Bergmann 2006, 104). Zakon v tem delu obsega večino podjetij, saj velja za vsako podjetje z najmanj 15 zaposlenimi, nanaša pa se na vse vrste situacij na delovnem mestu (zaposlovanje, odpuščanje, napredovanje, nadlegovanje, usposabljanje, plačila in različne ugodnosti) (U.S. Equal Employment Opportunity Commission 2013c).

Z zakonom je bila ustanovljena tudi Komisija za enake možnosti pri zaposlovanju (ang. Equal Employment Opportunity Commission; v nadaljevanju: EEOC), ki je odgovorna za sprejemanje pritožb, ki se nanašajo na diskriminacijo na trgu delovne sile, ter njihovo obravnavo (Bergmann 2006, 104). Komisija poskuša spraviti obe strani, lahko pa celo vloži tožbo proti delodajalcu/delodajalki (prav tam). Učinki skupinskih tožb, ki se nanašajo na skupino poimenovanih posameznikov/posameznic in vse preostale posameznike/posameznice, ki so v podobni situaciji, so večji kot učinki individualnih tožb, vendar delo EEOC ni skoncentrirano na skupinske tožbe (prav tam: 113–114). Tožbe so tudi dolgotrajen in za posameznika/posameznico drag proces, poleg tega pa glede na dosedanje izkušnje stroški delodajalcev/delodajalk, tudi če izgubijo, pogosto niso tako veliki, da bi jih v prihodnje odvrnili od nadaljnjih prekrškov oziroma da bi drugi delodajalci/delodajalke spremenili svoje vsakodnevne prakse (prav tam). Prav tako problem predstavljata neizkušenost in slaba usposobljenost preiskovalcev/preiskovalk, ki delajo pod okriljem EEOC, pomanjkanje sodelovanja s strokovnjaki/strokovnjakinjami ter orientiranost na kvantiteto namesto kakovost (Leonard 1994, 4). Veliko je tudi pritožb, ki jih komisija ne uspe obravnavati ali jih ne obravnava kakovostno (Bergmann 2006, 114). Način dela komisije je neprimeren tudi zato,

ker je veliko primerov, ko žrtve sploh ne vedo oziroma se ne zavedajo, da se jim godi krivica, kar pomeni, da takšni primeri ostanejo neobravnavani, saj je vloga komisije predvsem reaktivna (prav tam). Posamezniki/posameznice se pogosto tudi nočejo izpostavljati, saj lahko to vpliva na njihov položaj v družbi oziroma možnosti za napredovanje. Pomembno dejstvo je tudi, da je prijav diskriminacije pri napredovanju do najvišjih položajev veliko manj kot na nižjih položajih oziroma jih pogosto sploh ni, za kar Branson (2007, 13–14, 33–34) navaja tri razloge: dolgotrajni postopki, takšne primere je težko dobiti ter dejstvo, da takšno početje na menedžerskem položaju pomeni osebni samomor, saj bi bila ambiciozna ženska, ki bi se spustila v tako tožbo, izločena iz poslovnega sveta.

b) Programi za zagotavljanje enakosti

Programi za zagotavljanje enakosti (ang. affirmative action programmes) pomenijo »razne politike, ki imajo za cilj, da delodajalci/delodajalke in razne ustanove posebej delujejo v smeri vključevanja, zaposlovanja ali drugačnega promoviranja prej deprivilegiranih skupin« (Ferfila 2003, 8). Zagotavljanje enakopravnosti je »tehnika kadrovanja, v sklopu katerega se oblikuje načrt za vključevanje – načrt, ki obsega tako cilje kot tudi časovne okvire« (Bergmann 2006, 119). Prvič je ta izraz uporabil predsednik John F. Kennedy, ko je leta 1961 izdal Izvršno odredbo 10925 (ang. Executive Order 10925), s katero je želel zmanjšati diskriminatorne politike med delodajalci/delodajalkami v javnem sektorju in tistimi v zasebnem, ki so bili z državo v pogodbenem razmerju dodeljevanja pomoči. Ti programi so eden od načinov zagotavljanja enakopravnosti v ZDA, niso pa namenjeni le zagotavljanju enakopravnosti na podlagi spola, ampak so bili sprva namenjeni zagotavljanju delovnih mest za Afroameričane/Afroameričanke, iz katerih so bili ti tradicionalno izključeni (Bergmann 2006, 119).

Programi so nanašajo na zaposlovanje v zvezni vladi in pogodbenike zvezne vlade, tj. podjetja, ki zvezni vladi zagotavljajo kakršnekoli izdelke ali storitve (Woolley in Peters 2013). Središče takšnega programa predstavljajo časovni načrti in številčni cilji, ki so namenjeni izenačevanju deleža posamezne rasne skupine oziroma spola v določeni vrsti zaposlitve in deleža teh oseb v celotnem bazenu ljudi na trgu delovne sile, ki so na voljo za takšno vrsto zaposlitve (Bergmann 2006, 115).

Podatki kažejo, da ti programi pred letom 1965 niso bili učinkoviti, saj niso obsegali sankcij in obveznega nadzora (Leonard 1994, 67). Šele predsednik Lyndon B. Johnson je z Zvezno

izvršilno odredbo 11246 (ang. Federal Executive Order 11246) iz leta 1965 uvedel nadzor in sankcije za pogodbenike/pogodbenice in podizvajalce/podizvajalke zvezne vlade, z Zvezno izvršilno odredbo 11375 (ang. Federal Executive Order 11375) iz leta 1967 pa prepovedal diskriminacijo na podlagi spola (Leonard 1994, 67). V skladu s to odredbo »pogodbenik/pogodbenica ne bo izvajal diskriminacije do nobenega zaposlenega/zaposlene ali kandidata/kandidatke za zaposlitev na podlagi rase, barve kože, veroizpovedi, spola ali narodnosti. Pogodbenik/pogodbenica bo zagotavljal enakost med kandidati/kandidatkami, s čimer bo zagotovil, da so kandidati/kandidatke za zaposlitev in zaposleni/zaposlene obravnavani ne glede na raso, barvo kože, veroizpoved, spol ali narodnost« (National Archives 2013). Prav tako je predsednik Johnson prisilil vladne pogodbenike/pogodbenice, da pripravijo pisne programe, v katerih na letni ravni »ocenjujejo zaposlene, določajo cilje za pravično zastopnost žensk in manjšin glede na analize trga delovne sile in pripravljajo časovne načrte za doseg te ciljev« (Shaeffer v Kalev in drugi 2006, 592). Odredba zapoveduje enake možnosti na trgu delovne sile in zagotavljanje enakosti kot element pogodbe med vladnimi pogodbeniki/pogodbenicami in vlado (U.S. Department of Labor 2012b).

Nekatere raziskave kažejo, da se je zaradi teh ukrepov delež zaščitenih skupin tako pri zaposlovanju kot tudi napredovanju v prvih letih gibanja za državljanske pravice hitreje povečeval pri pogodbenikih/pogodbenicah zvezne vlade kot pri drugih institucijah (Kurtulus in Tomaskovic-Devey 2012, 189). Medtem ko drugi avtorji navajajo, da v podjetjih, ki imajo pogodbo z zvezno vlado, ni večje verjetnosti, da bo na menedžerskih položajih več žensk, kot v podjetjih, ki niso vladni pogodbeniki/pogodbenice (Goodman in drugi 2003), oziroma da so bile razlike med pogodbeniki/pogodbenicami in drugimi podjetji, ki niso bila obvezana upoštevati teh določil, pri predstavnikih/predstavnica manjšin v prid pogodbenikom/pogodbenicam, medtem ko pri belopolnih ženskah (še posebej pri napredovanju) pogodbene obveznosti niso pozitivno vplivale na njihov večji delež (Leonard 1994, 34–35, 67). Poročilo organizacije Catalyst navaja, da so bili ti programi relativno uspešni, ko govorimo o zagotavljanju dostopa do zaposlitve za ženske in predstavnike manjšine, medtem ko niso bili uspešni pri napredovanju žensk in predstavnikov manjšin do vodilnih položajev v gospodarstvu (Catalyst 1993, 6). Za to naj bi bil kriv način poročanja ter dejansko pomanjkanje politične volje v ZDA, da bi podjetja obvezali k povečanju deleža žensk na vodilnih položajih ter jih pri tem tudi nadzirali (prav tam).

Šibki točki teh programov sta namreč prav podpora s strani vlade in pomanjkljiv nadzor. Predvsem demokratski predsedniki od vključno Johna F. Kennedyja dalje (tj. Lyndon B. Johnson, Jimmy Carter in Bill Clinton) so te programe podpirali (op. a. Bergmannova (2006, 132) sicer trdi, da je bila njihova podpora pravičnih zaposlitvenih praks predvsem navidezna), večina republikanskih predsednikov (tj. Richard Nixon, ki naj bi programe podpiral le iz političnega namena pridobiti podporo volivcev demokratske stranke, Gerald Ford, Ronald Reagan, George H. W. Bush⁸ in njegov sin George W. Bush) pa je bila proti (Harris 2009, 354–358), kar pomeni, da programi nimajo stalne vladne podpore, kar slabi njihov ugled in uspešnost delovanja v družbi. Poleg tega je njihova pomanjkljivost zagotavljane nadzora, za kar je v ZDA odgovoren poseben organ, in sicer Služba za nadzor nad izpolnjevanjem pogodbenih obveznosti z zvezno vlado (ang. Office of Federal Contract Compliance Policy; v nadaljevanju: OFCCP), ki na podlagi odredbe pokriva približno eno tretjino vseh zasebnih podjetij (Leonard 1994, 67). Pogodbenikom/pogodbenicam, ki ne upoštevajo odredbe, lahko zvezna vlada za določen čas ali dokončno prekine pogodbo oziroma jo začasno prekliče v celoti ali le delno (U.S. Department of Labor 2013). Pogodbenika/pogodbenico lahko razglasi kot neprimerne za sklepanje nadaljnjih pogodb z zvezno vlado (prav tam). Glede na pooblastila je delovanje OFCCP bolj obetajoče kot delovanje EEOC, saj lahko prevzema proaktivno vlogo, a na žalost zaradi premalo zaposlenih, načina obravnave in izbora primerov ter drugih težav ne dosega predvidenih učinkov (Bergmann 2006, 116). Edina resna sankcija, ki je na voljo tej službi, je izločitev posamezne korporacije s seznama pogodbenikov/pogodbenic zvezne vlade, vendar pa je takšna izključitev pogosto celo nesprejemljiva za zvezno vlado, še posebej ko govorimo o pogodbenikih/pogodbenicah na področju obrambe, kjer je določen pogodbenik/pogodbenica pogosto edini vir izdelkov, ki jih vlada želi (prav tam).

Bergmannova (prav tam: 124) navaja, da je po njenem mnenju največji učinek teh aktivnosti v seznanjanju menedžerjev/menedžerk velikih korporacij (če ne že celotne populacije) z idejo, da nobena rasna skupina niti noben spol nima legitimnega monopola nad določenimi vrstami služb in položajev (prav tam: 117). Prav tako te aktivnosti sporočajo, da dovoljevanje monopola belopolnih moških nad katerokoli vrsto službe posamezni korporaciji ne prinaša nič dobrega (prav tam).

⁸ Čeprav je George H. W. Bush leta 1991 sprejel nov Zakon o državljskih pravicah, s katerim je bila med drugim ustanovljena Komisija za stekleni strop.

c) Komisija za stekleni strop

Čeprav Harris (2009, 354–358) navaja, da republikanski predsedniki praviloma niso podpirali programov za zagotavljanje enakosti, je pomemben korak na področju zagotavljanja večjega deleža in boljšega položaja žensk na vodilnih položajih naredila prav administracija Geoga H. W. Busha s sprejetjem Zakon o državljskih pravicah iz leta 1991 (ang. Civil Rights Act of 1991), s katerimi je bila ustanovljena Komisija za stekleni strop. Komisija je bila ustanovljena na podlagi naslednjih dejstev:

- kljub vedno večjemu deležu žensk in predstavnikov manjšin na trgu delovne sile je njihova zastopanost v menedžmentu in na vodilnih položajih še vedno izredno nizka;
- ženske in predstavnike manjšin pri napredovanju na delovnem mestu ovirajo umetne ovire (U.S. Equal Employment Opportunity Commission 2013a).

Naloga članov/članic komisije je bila opraviti raziskavo in pripraviti priporočila za odstranjevanje umetnih ovir, ki so na poti ženskam in predstavnikom manjšin pri njihovem napredovanju, ter priporočila za povečanje priložnosti in izkušenj žensk in predstavnikov manjšin, da bodo lažje prišli do menedžerskih položajev in položajev odločanja v gospodarstvu (U.S. Equal Employment Opportunity Commission 2013a; The Glass Ceiling Commission 1995b, iii). Komisija za stekleni strop je opravila analizo stanja ter priporočila za nadaljnje ukrepe, s katerimi bi odstranili ovire, na katere naletijo ženske in predstavniki manjšin na svoji poklicni poti:

- jasna podpora zagotavljanju raznolikosti s strani izvršnega menedžerja/menedžerke in članov/članic direktorskega odbora,
- vključevanje zaveze za doseganje raznolikosti v vse strateške poslovne načrte posameznega podjetja tako na vodilnih področjih kot tudi na nižjih ravneh,
- odgovornost ljudi na položajih vodij oddelkov za zagotavljanje raznolikosti, pri čemer je njihova uspešnost na tem področju nagrajena,
- uporaba programov za zagotavljanje enakosti,
- izbira, napredovanje in ohranitev sposobnih posameznikov/posameznic,
- priprava žensk in predstavnikov manjši za vodstvene položaje,
- izobraževanje vseh zaposlenih o prednostih in izzivih, ki jih prinašajo razlike po spolu, rasi, etnični pripadnosti in kulturi,
- vzpostavitev programov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter družinam prijaznih programov (The Glass Ceiling Commission 1995a, 13–14).

Poleg podjetij pa komisija poziva tudi vlado, da prispeva k izboljšanju stanja, in sicer bi morale biti vladne agencije in njihovi zaposleni/zaposlene z dobrimi praksami na področju preprečevanja steklenega stropa zgled vsem preostalim; okrepiti bi bilo potrebno izvajanje zakonov, ki so namenjeni preprečevanju diskriminacije, ažurirati zakone, kjer je to potrebno, izboljšati sistem za sprejemanje pritožb, okrepiti sodelovanje med vladnimi agencijami ter zagotoviti, da imajo organi, ki so pristojni za izvajanje teh zakonov, vse potrebno za uspešno delo; izboljšati je potrebno zbiranje podatkov, ki bodo pokazali, kje se dejansko dogaja napredek in kje ne; povečati je potrebno dostopnost podatkov o raznolikosti glede na spol in raso (prav tam: 15). Po zaključku svoje naloge je bila komisija leta 1996 ukinjena.

Ustanovitev komisije lahko razumemo kot znak, da so se ZDA zavedale problema, ki ga predstavlja stekleni strop, vendar glede na trenutno stanje ugotovitve komisije niso pripeljale do dolgoročnih rezultatov, zaradi katerih je bila komisija ustanovljena.

d) Državna nagrada za raznolikost in odličnost v ameriškem izvršnem upravljanju

Z Zakonom o državljanskih pravicah iz leta 1991 je bila uvedena tudi državna nagrada za raznolikost in odličnost v ameriškem izvršnem upravljanju (ang. The National Award of Diversity and Excellence in American Executive Management), za katero se lahko potegujejo podjetja, ki dokažejo bistven uspeh pri omogočanju različnih priložnosti in izkušenj za ženske in predstavnike manjšin z namenom njihovega hitrejšega napredovanja do vodilnih položajev v gospodarstvu, kar vključuje tudi odstranjevanje ovir, ki onemogočajo napredovanje teh skupin (U.S. Equal Employment Opportunity Commission 2013a). Pri raziskovanju dostopnih virov nisem zasledila, kakšno je trenutno stanje glede nagrade – ali se še podeljuje, koliko podjetij vsako leto sodeluje ipd.

e) Uredba o razkritju

V ZDA je od leta 2010 uvedena uredba o razkritju (ang. Proxy Disclosure Enhancement), ki javnim podjetjem med drugim nalaga, da posredujejo informacijo, kako pri imenovanju direktorjev/direktorice upoštevajo raznolikost (U.S. Securities and Exchange Commission 2009, 2012; O'Brien 2010). Uredba je bila s strani Komisije za vrednostne papirje in borzo (ang. U.S. Securities and Exchange Commission) uvedena z namenom, da lahko delničarji/delničarke in drugi deležniki/deležnice na trgu dostopajo do večje količine informacij, ki jim pomagajo pri vrednotenju vodenja družbe (U.S. Securities and Exchange Commission 2009). Del uredbe o razkritju, ki se nanaša na upoštevanje raznolikosti pri

imenovanju direktorjev/direktoric, je bil dodan naknadno, in sicer na podlagi zbranih mnenj s strani investitorjev/investitork, da takšne informacije potrebujejo za bolj ozaveščeno odločanje (Black 2011, 13–14).

Uredba nalaga podjetjem, da razkrijejo, ali pri izbiranju kandidatov/kandidatk za položaje v direktorskem odboru upoštevajo raznolikost ali ne – če jo, morajo obrazložiti njihov pristop (U.S. Securities and Exchange Commission 2009, 2012; O'Sullivan 2010). Žal pa ta uredba podjetjem ne nalaga, da morajo upoštevati raznolikost. Prav tako dopušča možnost, da podjetja sama pojmujejo raznolikost na način, kot se jim zdi najbolj primerno. Ti dve dejstvi sta tudi dva od razlogov za trenutni nizek delež žensk na vodilnih položajih v podjetjih, na katera se uredba nanaša. Uredba tako prepušča podjetjem, da razložijo, kako upoštevajo raznolikost pri izbiri kandidatov/kandidatk, raznolikost glede na spol pa ni nekaj, kar bi komisija zahtevala od podjetij, da vključijo v svoje poročilo (O'Brien 2011). Na ta način sporoča, da je sprejemljivo, da je v direktorskih odborih majhen delež žensk (prav tam). Prav tako je pomanjkljivost tega ukrepa, da lahko podjetje preprosto navede, da nima posebnih ukrepov za zagotavljanje raznolikosti, kar pa jim ni potrebno pojasnjevati oziroma opravičevati. Branson (2012, 812) navaja, da le manjši delež podjetij zadošča zahtevam tega ukrepa. Velika večina podjetij namreč ne enači poročanja o raznolikosti z uvedbo »politike« raznolikosti (Hazen in Broome 2012, 74).

f) Zakon Dodd-Frank – reforma Wall Streeta in zakon o varstvu potrošnikov

Leta 2010 je predsednik Barack Obama z namenom, da bi z odgovornostjo in transparentnostjo zagotovili finančno stabilnost ZDA in zaščitili potrošnike/potrošnice pred zlorabami sprejel zakon Dodd-Frank, ki se nanaša na reformo Wall Streeta in varstvo potrošnikov (U.S. Government Printing Office 2010). Zakon v 342. členu določa, da morajo vse zvezne agencije za regulacijo financ (npr. vse centralne banke – ang. Federal Reserve Banks, Komisija za vrednostne papirje in borzo – ang. The Securities and Exchange Commission, Zvezna agencija za stanovanjsko financiranje – ang. Federal Housing Finance Agency ipd.) ter njihovi pogodbeniki/pogodbenice ter podizvajalci/podizvajalke ustanoviti urad za vključenost žensk in predstavnikov manjšin (prav tam). Ustanovitev uradov je namenjena zagotavljanju raznolikosti v menedžmentu, pri zaposlovanju in drugih poslovnih dejavnostih, pri čemer je cilj doseči pravično vključenost in izkoristek tako žensk kot tudi predstavnikov manjšin med zaposlenimi v subjektih, na katere se ta zakon nanaša (prav tam). Zakon uradom med drugim nalaga, da razvijejo standarde za enakost spolov na področju

zaposlovanja, na delovnem mestu in v menedžmentu, v svojih programih in pogodbah povečajo količino sodelovanja s podjetij, ki so v lasti žensk, ter ocenjujejo ukrepe in prase, ki jih izvajajo subjekti, ki so z agencijo v pogodbenem razmerju oziroma so pod njenim nadzorom (prav tam). Če agencija ugotovi, da se posamezen pogodbenik/pogodbenica ali podizvajalec/podizvajalka na trudi zagotavljati raznolikosti, kot jo določa zakon, lahko prekine pogodbo s tem subjektom (prav tam). Za zagotavljanje raznolikosti naj bi vsaka agencija izvajala različne aktivnosti, kot so iskanje kandidatov/kandidatk na kolidžih, kjer je velik delež žensk in/ali predstavnikov manjšin, oglaševanje delovnih mest v publikacijah, ki so namenjene tema dvema skupinama, povezovanje z organizacijami, ki se ukvarjajo s tema skupinama ipd. (prav tam).

Vsebina 342. člena je bila v zakon vključena na podlagi pobude Maxine Waters, članice predstavniškega doma kongresa iz vrst demokratov, ki se je sklicevala, da so takšni ukrepi v zveznih agencijah nujni za popravo rasnih in spolnih neenakosti v podjetjih, ki poslujejo na Wall Streetu, kot tudi pri pogodbenikih/pogodbenicah ter podizvajalcih/podizvajalkah teh agencij (Wilson in Krulewicz 2012). Problem tega zakona je, da lahko agencije, na katere se zakon nanaša, po teoriji neenakega učinka (ang. disparate impact theory) uvedejo ukrepe, ki bodo pravzaprav v nasprotju z načeli enakega pravnega varstva. To se po mnenju Byrnesa (2011, 115, 117) lahko zgodi v primeru, če bodo ukrepi imeli nesorazmeren ali škodljiv učinek na ženske oziroma predstavnike manjšin ter ne bodo vpeljani le z namenom preprečevanja pretekle diskriminacije. Slednjo pa je težko dokazati pri novo ustanovljenih agencijah, še težje pa pri starejših, saj njim že več kot 50 let Zakon o državljskih pravicah iz leta 1964 prepoveduje diskriminacijo, ki temelji na rasi, barvi kože, verskem prepričanju, spolu in narodnosti (prav tam). Prav tako je pomembno dejstvo, da v zakonu ni opredeljena besedna zveza »pravična vključenost«, kar pomeni – podobno kot pri uredbi o razkritju – da jo lahko agencije tolmačijo po svoje, pri čemer kritiki navajajo, da jo je ena od agencij že tolmačila kot »proporcionalno«, kar lahko privede do uvedbe neformalnih ženskih kvot (prav tam: 117). Zakon tudi ne vključuje natančnih navodil, na kakšen način naj podjetja, na katera se zakon nanaša, izvajajo določbe tega člena zakona. Navaja le, da morajo podjetja agencijam posredovati pisno izjavo, da bo pogodbenik/pogodbenica oziroma podizvajalec/podizvajalka naredil vse, kar je v njegovi moči za zagotavljanje pravične vključenosti žensk in predstavnikov manjšin (U.S. Government Printing Office 2010). Pomembno informacijo predstavlja tudi dejstvo, da je Komisija za vrednostne papirje in borzo, ki je uvedla prej omenjeno uredbo o razkritju in daje velik pomen razkritju podatkov o raznolikosti, šele julija

2011, kar pomeni leto po uvedbi zakona, ustanovila tak urad, šele pol leta kasneje pa imenovala njegovo stalno direktorico (Krus in drugi 2012, 3).

3.1.2 Ukrepi podjetij za večji delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Združenih državah Amerike

Podjetje, ki strateško upravlja s človeškimi viri, kar v našem primeru pomeni, da ima aktivno in agresivno vlogo pri zagotavljanju kariernih priložnosti za ženske, bo lahko hitreje izkoristilo prednosti, ki jih ponuja bazen kvalificiranih ženskih talentov za vodilne položaje (Dreher 2003, 545). Pri tem je še posebej pomembno zavedanje, da število žensk na trgu delovne sile raste, poleg tega pa so ženske vedno bolj izobražene in imajo raznovrstne potencialne.

Raziskava podjetja za upravljanje z naložbami Calvert Investments, Inc. (2013, 10–11), opravljena med podjetji, vključenimi v ameriški borzni indeks Standard & Poor's 100⁹, je pokazala, da imajo v 77 % podjetij vpeljane močne iniciative za zagotavljanje raznolikosti, ki vključujejo obvezna usposabljanja, programe za razvoj vodstvenih sposobnosti, mentorstva in/ali podporo skupinam zaposlenih, ki so zaradi določenih lastnosti, kot so spol, barva kože, starost ipd., potrebni posebne pozornosti (ang. affinity groups), v 95 % podjetjih pa je vpeljan vsaj en program za zagotavljanje raznolikosti. Usposabljanja za zagotavljanje raznolikosti so namenjena izobraževanju zaposlenih in menedžerjev/menedžerk, kako naj pravilno ravnajo v določenih situacijah na delovnem mestu, da bi delovali v skladu z zavezanostjo podjetja k vključevanju (prav tam). Med 85 podjetji, ki izvajajo usposabljanja, je v 63 podjetjih takšno usposabljanje obvezno za vse zaposlene (prav tam). Programe mentorstva, ki so tako kot programi podpore določenim skupinam zaposlenih namenjeni razvijanju talentov in občutka pripadnosti pri posameznikih/posameznicah, ponuja 83 podjetij, programe podpore določenim skupinam zaposlenih pa 79. Prav tako ima 90 podjetij, vključenih v raziskavo, razvite posebne strategije za privabljanje in zaposlovanje žensk in predstavnikov manjšin (prav tam: 12).

Večina ukrepov s strani podjetij, ki so namenjeni ohranitvi, razvoju in napredovanju žensk, je nastala na podlagi prostovoljne odločitve posameznega podjetja (Catalyst 1993, 7–8). Takšna

⁹ Indeks Standard & Poor's 100 (v nadaljevanju: S&P 100) predstavlja del borznega indeksa S&P 500, meri pa delovanje ameriških podjetij z veliko tržno kapitalizacijo v ZDA. Indeks sestavlja 100 najboljših večjih podjetij (ang. blue chip) v različnih sektorjih industrije (Standard & Poor's 2013).

podjetja se zavedajo raznolikosti na trgu delovne sile in odvisnosti uspeha podjetja od zmožnosti, da v svoje vrste privabijo in tam obdržijo najbolj talentirane posameznike/posameznice (prav tam; Calvert Investments, Inc. 2013). Poleg tega želijo podjetja izkoristiti in oplemenititi finančni vložek, ki ga predstavljata zaposlitev in usposabljanje žensk v njihovem podjetju, oziroma jih k vlaganju v ženski potencial spodbujajo potrebe trga – potrošnikov/potrošnic (prav tam). Prav tako se izvršni direktorji/direktorice mnogih podjetij zavedajo, da obstajajo določene ovire, ki ženskam onemogočajo pot do najvišjih položajev, zato je naloga in odgovornost podjetja, da ženskam omogoči napredovanje (Catalyst 1993, 7–8). Pri tem je treba upoštevati dejstvo, da so prvi programi za zagotavljanje raznolikosti vendarle nastali zaradi vladnih odredb; natančneje po izdaji Izvršilne odredbe 10925, s katero je predsednik John F. Kennedy pogodbenikom/pogodbenicam zvezne vlade prepovedal diskriminacijo na podlagi rase, verskega prepričanja, barve kože ali narodnosti (Dobbin in Kalev 2013, 254). V tem dokumentu še ni bila vključena prepoved diskriminacije na podlagi spola, vendar je tedanji predsednik ZDA z njim spodbudil ameriška podjetja, da so začela ustvarjati in izvajati lastne programe za zagotavljanje raznolikosti (prav tam). Podjetja so se pri oblikovanju programov posluževala lastnih idej in iznajdljivosti, saj kongres oziroma zakon ni podal predlogov, na kakšen način naj uredijo svoje poslovanje, da bodo delovala v skladu z zakonskimi odredbami, oziroma sprva ni vzpostavil posebnega organa, ki bi postavil standarde za skladnost s predpisi (prav tam; Dobbin in drugi 2007, 22–23). Raziskave tako kažejo, da so na začetku na uvedbo različnih iniciativ za zagotavljanje enakih možnosti in raznolikosti vplivali predpisi, poleg njih pa še odločitve lokalnih, državnih in zveznih sodnikov/sodnic ter birokratov/birokratinj, prepoznavnost podjetja v javnosti ter zagovorništvo s strani strokovnjakov/strokovnjakinj na področju upravljanja z zaposlenimi in interesnih združenj (Kim in drugi 2012, 13–20).

Vse od začetka 80. let 20. stoletja, ko je predsednik Reagan zmanjšal pritisk na podjetja s strani zvezne vlade glede zagotavljanja raznolikosti, pa imajo predpisi manjšo vlogo (prav tam). Takrat so tudi strokovnjaki/strokovnjakinje za upravljanje s človeškimi viri uvedbo programov za zagotavljanje raznolikosti začeli opravičevati z večjo učinkovitostjo menedžmenta ter strateškimi prednostmi organizacije in ne več s pravnimi podlagami (prav tam). Gonilne sile iniciativ za enake možnosti in zagotavljanje raznolikosti so od tedaj:

- zagovorništvo s strani skupin znotraj organizacije (npr. v organizacijah, v katerih se delež žensk na vodilnih položajih poveča, je večja verjetnost, da bodo sprejeli različne

ukrepe za povečanje enakih možnosti in zagotavljanje raznolikosti, saj je tudi vpliv teh žensk večji);

- kulturne norme v posamezni industriji in podjetju/organizaciji (npr. na uvajanje različnih ukrepov vplivajo poslovne norme in trendi drugih podjetij v isti industriji, poleg tega pa na poteze podjetja poleg odločitev trenutno vodilnih ljudi vplivajo tudi načela podjetja in vodilnih ljudi iz preteklosti; pogosto celo ustanoviteljev/ustanoviteljic, ki so že zapustili podjetje) (prav tam) ter
- želja po večjem uspehu, ki ga prinese izkoriščanje vsega kadrovskega potenciala.

Podjetja tako danes pri zagotavljanju enakih možnosti za napredovanje med ženskami in moškimi bolj kot vladne odredbe in nadzor spodbujajo potrebe poslovnega okolja in želja po prednosti pred konkurenco. Raziskava med 816 ameriškimi podjetji in njihovimi poslovnimi praksami od leta 1980 do 2002 je namreč pokazala, da vladne odredbe in predviden nadzor ne vplivajo na uvedbo iniciativ za zagotavljanje raznolikosti v podjetjih (Dobbin in drugi 2011, 395). Kljub različnim že uvedenim programom v ameriških podjetjih pa ti programi še niso dosegli zelenega uspeha, hkrati pa obstaja še mnogo podjetij, ki takšnih ukrepov še nimajo (prav tam: 386).

Različne raziskave navajajo značilnosti, ki jih morajo imeti ukrepi posameznega podjetja, da so uspešni pri zaposlovanju, ohranitvi in napredovanju žensk do vodilnih položajih:

- podpira jih izvršni direktor/direktorica (The Glass Ceiling Commission 1995b, 39) in vodstveno osebje, ki zagotavljanje raznolikosti vidi kot osebno poslanstvo in se zanjo tudi aktivno zavzema (Barsh in Yee 2012, 9; DiversityInc 2013, 18; Heidrick & Struggles in WomenCorporateDirectors 2012, 16);
- poudarjajo odgovornost ljudi na vodilnih položajih za razvoj in napredek (The Glass Ceiling Commission 1995b, 39), pri čemer je pri zagotavljanju raznolikosti pomembna pomoč in odgovornost izkušenih menedžerjev/menedžerk, ki pozorno spremljajo posamezne iniciative, uvedene v podjetju, predlagajo prilagoditve ter izpostavljajo slabe prakse posameznikov/posameznic, za katere so predvidene posledice (Barsh in Yee 2012, 9; DiversityInc 2013, 18);
- prilagojeni so okolju, značilnostim in potrebam posamezne organizacije (The Glass Ceiling Commission 1995b, 39);

- vključujejo sponzorstvo, ki ženskam (tako kot moškim) omogoča nove priložnosti ter aktivno podporo pri delu in vplivnih posameznikih/posameznicah (Barsh in Yee 2012, 9; Heidrick & Struggles in WomenCorporateDirectors 2012, 16);
- vključeni so vsi zaposleni, ne le slabše zastopane skupine zaposlenih, kot so ženske (The Glass Ceiling Commission 1995b, 39);
- vključujejo vse zaposlene, ne glede na položaj v podjetju¹⁰, in na ta način mehčajo obstoječe meje med zaposlenimi na različnih položajih in z različnimi opravili ter stopnjami odgovornosti v organizaciji (Kalev 2009);
- vključujejo načrtovano upravljanje s talentiranimi posamezniki/posameznicami, kar vključuje ciljno zaposlovanje, napredovanje in načrtovanje nasledstva na delovnih mestih ter aktivno vlogo posameznikov/posameznic, odgovornih za zagotavljanje raznolikosti v organizacijah, v sodelovanju z vodilnim osebjem (Barsh in Yee 2012, 9);
- spremljajo napredek posameznikov/posameznic s potencialom za zasedanje vodilnih položajev ter uspeh načrtovanih in doseženih rezultatov (The Glass Ceiling Commission 1995b, 39; Barsh in Yee 2012, 9; DiversityInc 2013, 18);
- so celoviti, kar pomeni, da enkratno in posamično posredovanje ni učinkovito, ampak je potrebno skrbeti tako za usposabljanje posameznikov/posameznic kot tudi za odstranjevanje strukturnih ovir (The Glass Ceiling Commission 1995b, 39).

Poleg značilnosti, ki naj bi jih imeli ukrepi posameznega podjetja, da so uspešni pri zaposlovanju, ohranitvi in napredovanju žensk do vodilnih položajev, raziskave navajajo oziroma obravnavajo tudi konkretne programe oziroma ukrepe.

Komisija za stekleni strop, na primer, je v sredini 90. letih 20. stoletja identificirala elemente oziroma programe, ki naj bi jih vključevale celovite dobre poslovne prakse: programi (usposabljanja) za razvoj vodstvenih sposobnosti in poklicni razvoj, kroženje na delovnih mestih oziroma netradicionalna zaposlitev, mentorstvo, programi odgovornosti, načrtovanje nasledstva na delovnih mestih, družinam prijazni programi (The Glass Ceiling Commission

¹⁰ Berreyeva (2013) navaja primer podjetja, v katerem so ukrepi za zagotavljanje raznolikosti namenjeni le zaposlenim na visokih položajih, kot so menedžerji/menedžerke, izvršno osebje in strokovnjaki/strokovnjakinje, medtem ko spodnji dve tretjini zaposlenih na poklicni hierarhiji, kot so vozniki/voznice tovornjakov, čistilci/čistilke ipd., niso vključeni. Na ta način podjetja ne dajejo priložnosti vsem, ki imajo kakršenkoli potencial za napredovanje.

1995a, 1995b). Ti programi oziroma elementi se pogosto prepletajo in dopolnjujejo, pri čemer pa nekatere novejšje raziskave dokazujejo, da le nekateri od navedenih elementov niso dovolj za povečanje deleža žensk na vodilnih položajih v organizacijah.

Pri ukrepih za odpravljanje neenakosti oziroma zagotavljanje enakih možnosti je pomembno, da zmeščajo obstoječe meje. To pomeni, da gre za ukrepe oziroma programe, pri katerih se zaposleni/zaposlene na nementedžerskih položajih v čim večji meri srečujejo tako z drugimi zaposlenimi na nementedžerskih položajih kot tudi tistimi na menedžerskih položajih ter z različnimi opravili v organizaciji (Kalev 2009). V eni od raziskav je bilo dokazano, da programi, ki imajo te značilnosti ter vključujejo tako ženske kot tudi predstavnike manjšin, (npr. samoupravne ali avtonomne delovne skupine (ang. self-directed work teams) in usposabljanja, ki zagotavljajo zaposlenim znanja in izkušnje na različnih delovnih mestih in pri različnih nalogah (ang. cross-training)), vodijo do večje raznolikosti na menedžerskih položajih v podjetju (prav tam). Medtem ko ukrepi, ki vključujejo skupine za reševanje problemov (ang. problem-solving teams) ter usposabljanja za določeno delovno mesto (ang. job-training), niso uspešni pri odpravljanju neenakosti (prav tam). Skupine za reševanje problemov so namreč običajno sestavljene iz strokovnjakov/strokovnjakinj, večinoma belopolnih moških, in posledično manj vključujoče, v usposabljanja za določeno delovno mesto pa so običajno vključeni zaposleni/zaposlene z boljšim znanjem, več izkušnjami in večjimi potenciali, posledica česar je pogosto statistična diskriminacija do žensk in predstavnikov manjšin (prav tam) Slednji dve obliki ukrepov imata tako manjši potencial za zmeščanje obstoječih mej, ki povzročajo segregacijo, prav tako pa je manj možnosti, da bi bili ženske in predstavniki manjšin v stiku z novimi ljudmi in delovnimi nalogami (prav tam).

Kalev in drugi (2006) navajajo sedem programov za zagotavljanje raznolikosti na delovnem mestu, pri čemer ločijo:

- programe, ki se nanašajo na spremembo organiziranosti, kot so posebna delovna mesta oziroma posebni odbori za nadzor nad zagotavljanjem raznolikosti v organizaciji;
- programe, ki se nanašajo na spremembo vedenja zaposlenih, kot je usposabljanje za zaposlene s področja raznolikosti;
- programe, ki se nanašajo na socialno vključevanje posameznikov/posameznic, kot sta mreženje in mentorstvo.

Na podlagi raziskave so ugotovili, da ima največ učinkov prva skupina programov, tj. programi, ki se nanašajo na spremembo organiziranosti in s katerimi lahko vzpostavimo

obveznost organizacije do zagotavljanja raznolikosti (Kalev in drugi 2006), podobno pa so učinkoviti tudi formalni programi mentorstva (Dobbin in drugi 2007). Uspešni so torej programi, ki odgovornost za večjo raznolikost v organizaciji prenesejo na posameznike (npr. zaposlovanje menedžerjev/menedžerk za raznolikost, vzpostavitev oddelkov oziroma skupin za zagotavljanje raznolikosti oziroma enake možnosti, mentorstvo), medtem ko programi, ki se nanašajo na zmanjševanje predsodkov med posamezniki/posameznicami (npr. usposabljanja za zagotavljanje raznolikosti, ki bi med menedžerji/menedžerkami in zaposlenimi vzbudila zavest o njihovih nezavednih predsodkih, ocenjevanje upoštevanja raznolikosti, s katerimi bi menedžerjem/menedžerkam dali povratno informacijo o njihovem delu z ženskami in predstavniki manjšin, birokratski postopki, kot so pisni oglasi za prosto delovno mesto, ki naj bi standardizirali kadrovske odločitve ipd.), niso uspešni (Dobbin in Kalev 2013; Kim in drugi 2012, 26–42). Skupine za zagotavljanje raznolikosti, na primer, so učinkovite, ker identificirajo specifične probleme, s katerimi se srečuje posamezno podjetje, in zanje poiščejo ustrezno rešitev. Če imajo v podjetju težavo z ohranitvijo ženske delovne sile, bodo poskrbeli za pogovore z njimi in poskušali najti skupno rešitev, s katero bodo ženske zadržali v podjetju (prav tam: 268; Dobbin in drugi 2007, 26). Skupine oziroma posamezniki za zagotavljanje raznolikosti se v tem primeru počutijo odgovorne za spremembo (Dobbin in drugi 2007, 26). Medtem pa navedeni programi, ki se niso izkazali za učinkovite, večinoma vidijo menedžerje/menedžerke oziroma posameznike/posameznice kot problem in ne kot vir rešitve problema (prav tam: 274). Uspešni programi namreč »opolnomočijo menedžerje/menedžerke, da ukrepajo«, ne pa da nanje prevalijo vso krivdo (Kim in drugi 2012, 37). Poleg tega tak način razumevanja raznolikosti predstavlja raznolikost kot enega od poslovnih ciljev (prav tam: 52). Prav tako pa so uspešni tudi programi, ki vključujejo aktivne ukrepe za zagotavljanje raznolikosti delovne sile na vseh ravneh v organizaciji: programi ciljnega zaposlovanja za identifikacijo ustreznih kandidatov/kandidatk med ženskami in predstavniki manjšin ter programi usposabljanj za zagotavljanje spretnosti, pri čemer je pogoj, da so v slednje dejansko vključene ženske ter predstavniki manjšin (prav tam: 42, 49).

Pomembno dejstvo pa je, da ni enega recepta za uspeh, saj so programi, ki prinašajo dobre rezultate v enem podjetju, lahko povsem neuspešni v drugem (Dobbin in drugi 2007).

V nadaljevanju opredeljujem izbrane, v literaturi obravnavane programe.

a) Usposabljanja in programi za razvoj vodstvenih sposobnosti ter poklicni razvoj

Usposabljanja in programi za razvoj vodstvenih sposobnosti ter poklicni razvoj so namenjeni pridobivanju znanj, spretnosti in izkušenj, ki jih menedžerji/menedžerke potrebujejo pri vodenju podjetij (The Glass Ceiling Commission 1995b, 44–45, 174–179). Programi obsegajo več tematskih področij, ki so prilagojena specifičnim potrebam podjetja in trajajo dlje časa kot posamezna enkratna usposabljanja, ki se nanašajo večinoma na eno področje. V njih so praviloma vključeni zaposleni/zaposlene, ki kažejo velik potencial za zasedanje vodilnih položajev, tako da so ti programi povezani s prepoznavanjem talenta in sposobnosti posameznika/posameznice (prav tam). Takšni programi posameznikom/posameznicam omogočajo pridobivanje raznolikega znanja, pomembnega na vodilnih položajih, možnost za opravljanje različnih nalog v organizaciji, ki jih posameznik/posameznica na svojem delovnem mestu običajno ne opravlja, dokazovanje svojih zmožnosti in sposobnosti v različnih okoljih in situacijah, pomoč pri pripravi načrta poklicnega razvoja in večjo prepoznavnost s strani vodilnih kadrov (prav tam). Nekatera podjetja v ZDA so uvedla tudi možnost kroženja na delovnih mestih (prav tam: 180–181). Ti programi so namenjeni le ženskam ali pa tako ženskam kot tudi moškim, in sicer v času prakse, oziroma posameznikom/posameznicam, ki so že zaposleni v podjetju (prav tam). Programi temeljijo na pridobivanju različnih znanj in izkušenj (prav tam). Ženske, ki so pogosto zaposlene na nestrateških področjih, kot sta področje odnosov z javnostmi ali kadrovske področje, lahko tako pridobijo izkušnje na strateških področjih, ki so pomembna za vodilne položaje (prav tam).

Kalev (2009) pa v svoji raziskavi navaja in dokazuje, da usposabljanja za določeno delovno mesto (ang. job-training) niso dovolj, ker naj bi imele ženske manj možnosti, da so vključene v takšna usposabljanja, saj so pogosto segregirane na položaje, na katerih posamezniki/posameznice niso upravičeni do takšnih usposabljanj (Knoke in Ishio v Kalev 2009). Zato je še bolj pomembno, da podjetja takšna usposabljanja namenjajo čim širšemu krogu posameznikov/posameznic.

b) Programi mentorstva in sponzorstva

Neformalni mentorski programi v ZDA obstajajo že dolgo časa, v zadnjem času pa podjetja prehajajo na formalno mentorstvo, saj so bile v preteklosti ženske pogosto izključene iz neformalnih mentorstev (The Glass Ceiling Commission 1995b, 45). Formalni mentorski programi so namreč eden od načinov za zagotavljanje mentorstva

posameznikom/posameznicam, ki to potrebujejo, prav tako pa na ta način vse breme iskanja mentorstva ni na manj izkušenih in znanja željnih zaposlenih. Raziskava je pokazala, da je za uspešnost takih programov potrebno cilje mentoriranja povezati s poslovnimi cilji, imeti podporo vodstvenega osebja, vključiti različne izobraževalne programe in mentorirancu/mentoriranki nadrejeno osebo, zagotoviti prostovoljno sodelovanje ter nadzor in končno evalvacijo mentorskega programa (prav tam).

Vendar samo mentorstvo ni dovolj (Ibarra in drugi 2010). Ena od raziskav je namreč pokazala, da ima svojega mentorja/mentorico več žensk kot moških, vendar pa dejansko napreduje več moških (prav tam). Pri tem ima veliko vlogo razmerje, ki ga lahko poimenujemo sponzorstvo (ang. sponsorship) in katerega so moški deležni v večji meri kot ženske (prav tam). Sponzorji/sponzorke posamezniku/posameznici pomagajo do večjih možnosti za napredovanje, pri tem pa posameznika/posameznico tudi pripravijo na kompleksnost delavnih nalog in odgovornosti, ki jih prinašajo vodilni položaji (Catalyst 2011a).

Uspešni sponzorski programi v izbranih ameriških podjetjih imajo naslednje značilnosti:

- programi so tesno povezani z značilnostmi posamezne organizacije ter se odvijajo sočasno z različnimi drugimi iniciativami, da skupaj zagotavljajo celovite rešitve, ki obsegajo podporo oseb na menedžerskih položajih, izobraževanje/usposabljanje za ženske in strukturiran pristop, tako da sponzorstvo postane del proaktivnega upravljanja talentov;
- v njih je vključeno vodilno osebje podjetja;
- namenjeni so ženskam (op. a. in moškim) na vseh ravneh v organizaciji – tako tistim ob vstopu v organizacijsko okolje kot tudi tistim, ki so tik pod vodilnimi položaji;
- zagotavljajo varno okolje (Hewlett in drugi 2010, 54–67).

Takšne formalne odnose pa je težko institucionalizirati, kar je pokazala raziskava podjetja McKinsey & Company. Težava je predvsem s stališča zagotavljanja kemije med sponzorjem/sponzorko in njegovim varovancem/varovanko, saj so neformalno razviti odnosi mnogokrat bolj uspešni (Barsh in Yee 2012, 9).

c) Mreženje oziroma programi podpore posebnim skupinam zaposlenih – ženskam

Ženske skupine ali mreže, katerih delovanje je v skladu s cilji podjetja, so namenjene povezovanju žensk, medsebojnemu informiranju, preučevanju tem, ki zanimajo ženske, ter pomoči ženskam pri poklicni mobilnosti in njihovih kariernih načrtih (The Glass Ceiling Commission 1995b, 192–193). Prav tako lahko ženske skupaj iščejo načine in pripravljajo priporočila za vodilne kadre in zaposlene glede dejavnosti za premagovanje ovir, ki jih srečujejo pri vertikalni poklicni mobilnosti (prav tam).

V svojem članku pa Dobbin in Kaleva (2013, 268) navajata, da se takšen način povezovanja ni izkazal kot način za povečanje raznolikosti na menedžerskih položajih. Raziskava je sicer pokazala, da se povečajo možnosti za belopolte ženske, vendar pa takšno povezovanje nima vpliva na druge skupine žensk (Dobbin in drugi 2007 v prav tam).

d) Programi odgovornosti – posebna delovna mesta/odbori

Pri zagotavljanju uspešnosti programov, ki so namenjeni omogočanju enakih možnosti za ženske in moške, je pomembno, da za njihovo uresničevanje niso odgovorni vsi, saj je v takem primeru večja verjetnost, da ne bodo uspešni oziroma v skladu s cilji podjetja. V ta namen lahko podjetja ustanovijo posebne funkcije oziroma odbore, ki so odgovorni za nadzor nad raznolikostjo in enakimi možnostmi za posameznike/posameznice v podjetju (Kalev in drugi 2006, 591–593). Komisija za stekleni strop navaja primere podjetij, v katerih odgovornost za zaposlovanje, ohranitev in napredovanje žensk nosijo posamezni izkušeni menedžerji/menedžerke. Slednji so odgovorni za doseganje določenih časovnih rokov in številčnih ciljev, kar je pomembno, saj postane zagotavljanje enakih možnosti na tak način eden od poslovnih ciljev podjetja. Spodbudo izkušnim menedžerjem/menedžerkam za uspešno zagotavljanje raznolikosti in omogočanje napredovanja ženskam lahko predstavlja nagrajevanje, vendar je pomembno, da pri izboru potencialnih vodilnih kadrov še vedno odločajo sposobnosti, odlike in dosedanje delo v podjetju (Knudsen 2011, 268; The Glass Ceiling Commission 1995b, 42, 47–53, 185).

Kalev in drugi (2006) so v raziskavi ugotovili, da takšni programi, s katerimi lahko vzpostavimo obveznost organizacije do zagotavljanja raznolikosti in nadzor nad izvajanjem teh programov, prinašajo najboljše rezultate.

e) Načrtovanje nasledstva na delovnih mestih

Načrtovanje nasledstva na delovnih mestih vključuje pripravljane in usposabljanje posameznikov/posameznic za zasedbo določenega delovnega mesta. Na ta način si podjetja zagotovijo usposobljene kadre za zamenjavo oziroma nadomestitev zaposlenega/zaposlene na vodilnem položaju (The Glass Ceiling Commission 1995b, 186–187). Pri tem podjetja posebno pozornost posvetijo spodbujanju žensk, ki imajo ambicijo, da zasedejo menedžerske položaje (Knudsen 2011, 268).

f) Družinam prijazna podjetja in programi

Med družinam prijazne programe oziroma programe za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, ki jih izvajajo podjetja v ZDA, spadajo plačani starševski dopust (ali vsaj možnost neplačanega starševskega dopusta¹¹), odsotnost z dela zaradi nege družinskega člana, čakajoče delovno mesto v času odsotnosti zaradi rojstva otroka oziroma primerljivo delovno mesto, finančna pomoč pri posvojitvi, finančna podpora za plačilo centra za varstvo otrok, center za varstvo otrok v podjetju, programi ali varstvo otrok v času šolskih počitnic, prilagodljiv delovnik, delitev delovnega mesta, možnost dela od doma, usposabljanja in podporne skupine, programi za nego starejših ipd. (The Glass Ceiling Commission 1995b, 200–208). Dreher (2003, 556) je v svoji raziskavi med drugim potrdil, da je v podjetjih z največ oziroma najboljšimi ugodnostmi, kot so prilagojen delovni čas, delitev delovnega mesta, delo z druge lokacije, nega starejših, ugodnosti za posvojitelje/posvojiteljice ipd., največja verjetnost, da ženske zasedajo več vodilnih menedžerskih položajev.

Rezultati druge raziskave v ameriškem okolju pa kažejo, da družinam prijazni programi, ki obsegajo prilagodljive delovne razmere, ne vplivajo najbolje na mlade matere (Brown 2010). Programi, ki materam omogočajo usklajevanje družinskega in poklicnega življenja namreč niso v skladu z organizacijsko kulturo, v kateri so še vedno pomembni količina časa, preživetega na delovnem mestu, in spontana prilagodljivost, kar pa težko dosežejo matere, ki morajo ob določeni uri v vrtec ali kam drugam po otroka oziroma z otrokom (prav tam). Prav tako Blauova in Kahn (2013) navajata podatke, ki kažejo, da velikodušni ukrepi, ki se nanašajo na odsotnost z dela zaradi nege in varstva otrok in skrajšani delovni čas, sicer vplivajo na večji delež zaposlenih žensk, vendar obenem takšne politike v številnih državah članicah OECD spodbujajo zaposlovanje za skrajšani delovni čas in na nižjih delovnih mestih.

¹¹ Pred letom 1993 namreč v ZDA ni bilo zakona na zvezni ravni, ki bi delodajalcem/delodajalkam nalagal zagotavljanje neplačane odsotnosti z dela po rojstvu otroka.

Medtem pa je v ZDA, kjer imajo v primerjavi z večino drugih članic OECD manjše ugodnosti na navedenih področjih, večji delež žensk na menedžerskih položajih oziroma žensk, ki delajo kot strokovnjakinje. To po mnenju avtorjev pomeni, da velikodušna zakonodaja na področju odsotnosti z dela zaradi nege in varstva otrok in skrajšanega delovnega časa v večini držav zmanjšuje verjetnost, da ženske zasedejo mesta na visokih položajih, ki običajno zahtevajo neprekinjeno zaposlitev za polni delovni čas ter predanost karieri (prav tam: 7–8). Prav tako menita, da lahko takšna velikodušna ureditev spodbudi zaposlovalce/zaposlovalke k statistični diskriminaciji do žensk pri dodeljevanju napredovanj, saj ne vedo, katera ženska bo izkoristila te ugodnosti ter posledično za nekaj časa zapustila svoje delovno mesto in katera ne (prav tam: 9).

3.1.3 Izbrani ukrepi drugih organizacij za večji delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Združenih državah Amerike

a) Baze potencialnih članov in članic direktorskih odborov podjetij

Leta 2010 je publikacija Agenda, ki izhaja v sklopu časopisa The Financial Times, objavila razvid, imenovan Raznolikost 100 (ang. The Diversity 100), ki vsebuje 100 skrbno preverjenih kandidatov/kandidatk za člane/članice direktorskih odborov v podjetjih in vodilne položaje v akademskih sferah (O'Sullivan 2010; O'Brien 2010). Na seznamu so ženske in predstavniki manjšin, vsi pa so skrbno izbrani na podlagi predlogov, ki so jih pripravili različni strokovnjaki/strokovnjakinje (prav tam). Glavni namen tega razvida je ponuditi podjetjem, še posebej tistim, ki pravijo, da med ženskami in predstavniki manjšin ne najdejo primerne kandidata/kandidatke, ustrezen nabor potencialnih članov/članic za njihove vodilne položaje (O'Brien 2010). Pri izboru kandidatov/kandidatk so veljali različni kriteriji, kot so: kandidati/kandidatke v istem obdobju ne morejo opravljati funkcije v več kot dveh direktorskih odborih, morajo biti tako usposobljeni, da lahko takoj zasedejo mesto v direktorskem odboru enega od podjetij na letvici Fortune 1000, poleg tega pa morajo biti ambiciozni in pripravljeni na nove izzive (O'Sullivan 2010). Več kot polovica posameznikov/posameznic na seznamu (60 %) še nikoli ni zasedala mesta v katerem od direktorskih odborov (prav tam).

Ena od baz z naborom potencialnih članov in članic direktorskih odborov je tudi baza Diverse Director Datasource, v katero so vključeni kandidati in kandidatke za direktorska mesta s posebnim poudarkom na raznolikem naboru spretnosti in izkušenj (Diverse Director Datasource 2014). Posamezniki/posameznice lahko sami brezplačno vnesejo svoje podatke in

vzpostavijo svoj profil, medtem ko lahko do baze in iskanja ustreznih kandidatov/kandidatk od julij 2012 prek registracije dostopajo delničarji/delničarke, člani/članice komitejev za imenovanja in podjetja, ki ponujajo storitev iskanja ustreznih kandidatov/kandidatk za vodilne položaje (prav tam). Te skupine lahko v bazi poleg potencialnih kandidatov/kandidatk dostopajo tudi do seznama aktualnih direktorjev/direktorice, kar jim lahko olajša iskanje ustreznih posameznikov/posameznic za zagotavljanje raznolikosti (prav tam). Julija 2012 je bilo v bazi več kot 400 profilov kandidatov in kandidatk, ki prihajajo iz različnih gospodarskih panog, z raznolikimi strokovnimi znanji, različnih starosti, spola in rase, več kot 300 pa jih je še čakalo na dokončanje vnosa in potrditev (prav tam).

Prav tako različna kadrovska podjetja posedujejo baze z naborom kandidatov in kandidatk za položaje v direktorskih odborih, vendar pa so glavni vir imen potencialnih kandidatov oziroma kandidatk še vedno aktualni člani in članice direktorskih odborov (Branson 2007, 148–149), kar je verjetno eden od pomembnejših razlogov, zakaj takšni ukrepi niso najbolj uspešni.

b) Pomoč pri zasedanju prostih mest v direktorskih odborih

Ameriška organizacija Catalyst v sklopu programa pomoči pri zasedanju prostih mest v direktorskih odborih (ang. Catalyst Corporate Board Resource) pomaga odborom pri zagotavljanju raznolikosti (Catalyst 2013b). Trenutni program temelji na novejši raziskavi organizacije, ki kaže na velik pomen sponzorstva – slednje lahko uspešnim posameznicam pomaga pri priložnostih, da se dokažejo, in jim omogoča večje možnosti za uspeh in napredovanje (prav tam). Izvršni direktor/direktorica posameznega podjetja, ki je član/članica organizacije Catalyst, lahko nastopi v vlogi sponzorja/sponzorke posameznicam in tako ženske, ki si želijo zasesti mesto v direktorskem odboru, pripravi na delo na vodilnih položajih v lastni ali drugi organizaciji (prav tam). Poleg tega lahko podjetja dostopajo do seznama žensk, ki so jih sponzorirali različni izvršni direktorji/direktorice in jih priporočajo kot dobre kandidatke za direktorski odbor, oziroma s preostalimi podjetji delijo izkušnje ter informacije o priložnostih, ki jih ponujajo direktorski odbori (prav tam). Program izhaja iz poslanstva organizacije Catalyst, ki se nanaša na povečevanje priložnosti za ženske in gospodarstvo (prav tam).

c) Povezovanje podjetij in poslovnih šol

Fundacija Forté povezuje velike ameriške korporacije in najboljše poslovne šole z namenom usposobiti potencialne članice direktorskih odborov za uspešno delo v gospodarstvu (Forté Foundation 2013). Med ženskami želi spremeniti pojmovanje poslovnih karier (neprilagodljive in vseobsegajoče obremenitve), omogoča jim financiranje študija in orodja za uspešen razvoj lastnih sposobnosti. Fundacija je bila ustanovljena leta 2001 na podlagi raziskave o razlogih za majhen delež žensk na poslovnih programih. Njeno poslanstvo je do leta 2020 zagotoviti 20 % žensk v direktorskih odborih podjetij na lestvici Fortune 500.

d) Priznanja ženskam prijaznim podjetjem

Organizacija Catalyst od leta 1987 podeljuje nagrade za ženskam prijazne iniciative v ameriških korporacijah. Namen te nagrade je prepoznavanje inovativnih iniciativ podjetij, ki se nanašajo na zaposlovanje, usposabljanje in napredovanje žensk (Catalyst 2013a).

DiversityInc pa od leta 2009 podeljuje nagrade ameriškim podjetjem za njihove edinstvene iniciative, s katerim zagotavljajo raznolikost na delovnem mestu in so nad povprečjem iniciativ v preostalih podjetjih (DiversityInc 2013).

e) Tridesetodstotna koalicija

Tridesetodstotno koalicijo so leta 2011 ustanovili predstavniki/predstavnice vodilnega izvršnega osebja različnih podjetij, predstavniki/predstavnice organizacij za ženske, institucionalni investitorji/investitorke, strokovnjaki/strokovnjakinje na področju upravljanja podjetij in člani/članice direktorskih odborov, ki verjamejo v moč sodelovanja pri doseganju raznolikosti v direktorskih odborih javnih podjetij in nujnost 30% prisotnosti žensk v teh odborih do konca leta 2015 (Thirty Percent Coalition 2013). V sklopu svojega dela člani/članice koalicije naslavljajo vodilna ameriška podjetja, ki nimajo žensk v svojih direktorskih odborih, ter jih skušajo prepričati o pomenu žensk na vodilnih položajih in spremembi njihove organizacijske kulture. Na spletni strani navajajo, da so od sredine leta 2012 naslovili pisma na 168 podjetij, od katerih so s skoraj 40 podjetij vzpostavili dialog. Pomembna značilnost koalicije je tudi, da vključuje nekatere velike investitorje/investitorke, ki predstavljajo več kot 1,2 trilijona dolarjev sredstev v upravljanju in s tem pomembne deležnike posameznih podjetij, saj lahko zaradi svojega deleža v podjetjih vplivajo na njihovo delovanje in upravljanje (Branson 2012, 811).

f) Kampanja 2020

Delovanje nevladne organizacije 2020 Ženske v direktorskih odborih (ang. 2020 Women on Boards) je usmerjeno v ozaveščanje celotne družbe o pomenu žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu, predvsem pa ljudi, ki o tej temi še nikoli niso razmišljali (tj. mladi, srednji menedžerji/menedžerke v podjetjih, ki nimajo raznolike zastopane direktorskega odbora, in potrošniki/potrošnice) (2020 Women on Boards 2014a). Cilj njihove kampanje 2020 je privabiti javna in zasebna podjetja, da se zavežejo, da bodo imela v dveh letih od podpisa obljube v direktorskem odboru eno žensko več kot ob podpisu obljube, do leta 2020 pa bo ta delež vsaj 20% (prav tam; Catalyst 2013c). Prav tako so na spletni strani organizacije objavljena podjetja glede na zastopanost žensk v direktorskih odborih. Pri tem se v organizaciji zanašajo na vedno večje zavedanje potrošnikov/potrošnic o pomenu raznolikosti direktorskih odborov in posledično njihovo podporo podjetjem, ki upoštevajo pomen raznolikosti, oziroma zavračanje podpore podjetjem, ki imajo malo ali nobene ženske v direktorskem odboru. Nevladna organizacija in kampanja sta nastali leta 2010 na pobudo dveh zagovornic večjega deleža žensk na vodilnih položajih – sprva je bilo delovanje omejeno na Boston, danes pa delujejo že po vseh ZDA.

V sredini julija 2014 je bilo na spletni strani navedenih 1.828 podjetij, od katerih jih ima 540 že 20% zastopanost žensk v direktorskem odboru, 878 podjetij ima ženske v direktorskih odborih, a njihova zastopanost še ni dosegla 20 %, 410 podjetij pa v svojem direktorskem odboru še nima nobene ženske (2020 Women on Boards 2014b).

g) Zaveza za raznolikost direktorskih odborov

Zavezo za raznolikost direktorskih odborov (ang. Alliance for Board Diversity), ki je bila ustanovljena leta 2004, sestavljajo štiri organizacije, ki so dejavne na področju vodenja in upravljanja: organizacija Catalyst, Svet izvršnih delavcev (ang. The Executive Leadership Council), Latinsko združenje za družbeno odgovornost (ang. Hispanic Association on Corporate Responsibility) in korporacija Izobraževanje za vodenje za azijsko-pacifiško regijo (Leadership Education for Asian Pacifics, Inc.) (Alliance for Corporate Diversity 2014). Ustanovni partner zaveze je tudi podjetje The Prout Group Inc., ki se ukvarja z iskanjem vodilnih kadrov (prav tam). Zaveza se zavzema za vključevanje žensk in predstavnikov manjšin v direktorske odbore, s čimer želi povečati vrednost za delničarje/delnice (prav tam). Predstavniki/predstavnice omenjenih organizacij namreč verjamejo, da je eden od načinov, kako lahko korporacije opravljajo dolžnost služenja interesom delničarjev/delnice,

da na položaj direktorjev/direktorice vključijo usposobljene ženske in predstavnike manjšin z raznolikimi talenti, izkušnjami, sposobnostmi in raznolikih perspektiv (prav tam). V ta namen so člani/članice zaveze vzpostavili bazo usposobljenih kandidatov in kandidatke, s pomočjo katere prek članskih in partnerskih organizacij priporočajo kandidate in kandidatke, s čimer pomagajo pri zagotavljanju raznolikosti direktorskih odborov (prav tam). Prav tako opravljajo raziskave, s katerimi vrednotijo spremembe v demografski sestavi direktorskih odborov med podjetji na lestvici Fortune 500, in o rezultatih teh raziskav ozaveščajo javnosti, povezujejo oziroma podpirajo pa tudi organizacije s podobnim poslanstvom – tj. organizacije, ki se zavzemajo za raznolikost direktorskih odborov (prav tam).

h) Pobude institucionalnih investitorjev/investitorke

V ZDA so v zadnjih letih mnogi institucionalni investitorji/investitorke postali ozaveščeni o pomenu raznolikosti direktorskih odborov, saj želijo na ta način ohraniti in povečati vrednost svoje investicije (Trautman 2012, 82, 84–85, 90–91). Eden od primerov je že prej omenjena Tridesetodstotna koalicija, primer investitorja/investitorke z lastno pobudo pa je pokojninski sistem za učitelje/učiteljice države Kalifornije (ang. California State Teachers' Retirement System – CalSTRS), ki predstavlja drugi največji pokojninski sklad v ZDA – v začetku februarja 2012 so bila razpoložljiva sredstva sklada ocenjena na 150 bilijonov ameriških dolarjev (CalSTRS 2014). Sklad med drugim vlaga v podjetje Facebook in v začetku leta 2012 so na izvršnega direktorja tega podjetja naslovili pismo glede sestave direktorskega odbora – v pismu je navedeno razočaranje, da še posebej v času, ko sovpadata njihova prva javna ponudba in obdobje, ko je jasno, da podjetja z raznolikimi direktorskimi odbori poslujejo veliko bolje kot podjetja s homogenimi odbori, v podjetju ni nobene ženske v direktorskem odboru (prav tam). Sklad v pismu vodstvo podjetja Facebook poziva, naj povečajo svoj relativno majhen direktorski odbor in pri tem zagotovijo tudi njegovo večjo raznolikost (prav tam). Marca 2014 je imelo podjetje Facebook na svoji spletni strani navedeno, da dve mesti od osmih v direktorskem odboru zasedata ženski (Facebook 2014), na kar je verjetno vplival tudi poziv s strani kalifornijskega pokojninskega sklada.

i) Druge ukrepi

V ZDA obstaja vrsta drugih ukrepov, ki jih izvajajo različne organizacije in so namenjeni usposabljanju in pomoči posameznikom/posameznicam pri zasedanju vodilnih položajev.

Organizacija Boardroom Bound pripravlja plačljiva usposabljanja in delavnice ter svetuje potencialnim kandidatom/kandidatkam za zasedanje položajev v direktorskih odborih, poleg tega pa podjetjem ponuja seznam kandidat, ki so primerne za zasedanje mest v direktorskih odborih (Boardroom Bound 2013).

Program DirectWomen, ki ga izvaja ameriška odvetniška zbornica (ang. American Bar Association), je namenjen odkrivanju, razvoju in podpori uspešnih pravnih z namenom ponuditi usposobljene kandidatke za mesta v direktorskih odborih v ameriških podjetjih. Glavni dogodek tega programa je vsakoletno dvodnevno srečanje izbranih odvetnic, ki je namenjeno obravnavanju različnih pomembnih tematik na področju vodenja in mreženju posameznic z iskanci/iskalkami vodilnih kadrov (DirectWomen 2013).

Članska organizacija Women Corporate Directors v sklopu svojega delovanja izvaja plačljivo usposabljanje, ki je namenjeno ženskam, ki si želijo postati članice direktorskega odbora (OnBoard Bootcamps 2013; Branson 2012, 810).

Organizacijo InterOrganizationNetwork sestavljajo regijske organizacije, ki skupaj predstavljajo več kot 10.000 poslovnih žensk. Ponuja storitev povezave podjetij z usposobljenimi ženskami, primernimi za zasedbo mest v direktorskih odborih (InterOrganizationNetwork 2013). Organizacija vodi tudi kampanjo Reči ne, v sklopu katere nagovarjajo investitorje/investitorke in potrošnike/potrošnice, da pri korporacijskem upravljanju s svojimi glasovi ne podpirajo odborov, ki med člani/članicami nimajo žensk.

Organizacija Women in the Boardroom ženskam ponuja priložnosti za mreženje ter usposabljanja žensk za zasedanje direktorskih položajev oziroma mest na izvršnih funkcijah (Women in the Boardroom 2013).

Prav tako obstajajo različne organizacije, članice katerih so aktivne le v določenem predelu ZDA, kot sta, na primer, Forum žensk na vodilnih položajih (ang. The Forum of Executive Women) in Ženski forum (ang. The Women's Forum). Forum žensk na vodilnih položajih povezuje več kot 400 žensk na vodilnih položajih v vseh pomembnejših segmentih družbe na območju mesta Filadelfija in njegove okolice (The Forum of Executive Women 2014). V sklopu foruma delujejo različni odbori, med katerimi se predvsem dva ukvarjata z napredovanjem žensk do vodilnih položajev; odbor, ki skrbi za pripravo in nadzor nad

izvajanjem mentorskega programa za ženske, ter odbor, ki se zavzema za povečanje števila žensk v direktorskih odborih javnih in izvršnih odborov regionalnih podjetij (prav tam). Njihove iniciative vključujejo objavo letnega poročila o ženskah v direktorskih odborih, sodelovanje z organizacijo InterOrganization Network ter izobraževanje o vprašanjih, ki se nanašajo na opravljanje direktorskih obveznosti (prav tam). V Ženskem forumu, ki povezuje izjemne ženske na območju New Yorka, pa med drugim z izobraževalnim skladom omogočajo možnost izobraževanja ženskam z velikimi potenciali, ki so zaradi izrednih razmer prekinile kariero (The Women's Forum 2014). Prav tako so vzpostavili bazo žensk, ki so pripravljene na mesto v direktorskem odboru (prav tam).

V času internetne tehnologije so v ZDA uveljavljeni tudi različni portali in skupnosti, ki ponujajo informacije, pomembne za uspeh žensk v gospodarstvu, možnost za povezovanje vodilnih kadrov in posameznikov, ki želijo zasesti vodilne položaje v podjetjih, ipd. (npr. GlassCeiling.com, Theglasshammer.com, BoardProspects ipd.).

3.2 Izbrani ukrepi v Sloveniji

3.2.1 Vladne politike oziroma ukrepi za večji delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Sloveniji

Podobno kot v ZDA tudi v Sloveniji vladne politike oziroma ukrepi na obravnavanem področju naslavlajo preprečevanje diskriminacije in posledično zagotavljanje enakih možnosti žensk in moških na različnih ravneh, v sklopu različnih postopkov in odnosov v delovnem okolju in pri zaposlovanju. Ti ukrepi so le redko v celoti namenjeni ustvarjanju pogojev in priložnosti med ženskami za zasedanje vodilnih položajev v gospodarstvu, vendar bi slednje moral biti eden od njihovih učinkov.

Posameznici oziroma posamezniku je v Sloveniji varstvo pravice enakosti pred zakonom zagotovljeno s temeljnim aktom, in sicer se 14. člen Ustave Republike Slovenije (Ustavno sodišče Republike Slovenije 2013, 3–4), ki se nanaša na človekove pravice in temeljne svoboščine, glasi: »V Sloveniji so vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj, invalidnost ali katerokoli drugo osebno okoliščino. Vsi so pred zakonom enaki.«

Republika Slovenije je pri pripravi zakonodaje na področju zagotavljanja enakih pravic za ženske in moške upoštevala različne direktive Evropske skupnosti, kot je, na primer, Direktiva 2006/54/ES o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu, ter druge mednarodne pravne podlage, kot so Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk ter Pekinška deklaracija in izhodišča za ukrepanje. Navedena evropska direktiva državam članicam med drugim nalaga, da delodajalce/delodajalke spodbujajo k enakem obravnavanju žensk in moških na delovnem mestu, pri dostopu do zaposlitve, poklicnem usposabljanju in napredovanju (Evropska unija 2006). Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk pa nalaga podpisnicam, da z vsemi primernimi sredstvi nemudoma začnejo izvajati politiko odpravljanja diskriminacije žensk na vseh področjih življenja (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women 1979, 2. člen). V ta namen naj države podpisnice z zakoni in drugimi ustreznimi ukrepi zagotovijo uresničevanje tega načela v praksi, pri čemer takšen način uresničevanja dejanskih enakih možnosti žensk in moških ne sme povzročiti neenakih ali posebnih meril (prav tam: 4. člen). Pekinška deklaracija pa skupaj z izhodišči za ukrepanje podpisnicam ter delodajalcem/delodajalkam in drugim organizacijam v državah podpisnicah nalaga razvoj posebnih strategij oziroma načrtov za izboljšanje položaja žensk, ki vključujejo zakonodajne spremembe, prostovoljne kodekse ravnanja in pozitivne ukrepe (United Nations 1995; ReNPEMZM 2005). Eno od strateških področij, opredeljenih v konvenciji, je odpravljanje poklicne segregacije in vseh oblik diskriminacije pri zaposlovanju (prav tam).

V Sloveniji obstajajo trije pomembnejši zakoni, ki se neposredno nanašajo na zagotavljanje enakih možnosti žensk in moških na delovnem mestu in pri napredovanju, in sicer Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO-UPB1) in Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM).

a) Zakon o delovnih razmerjih

Z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR-1; v nadaljevanju: ZDR) je Slovenija med drugim uveljavila načela različnih direktiv Evropske skupnosti, kot je, na primer, Direktiva 2006/54/ES o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu (ZDR, 1. člen). Zakon v 6. členu prepoveduje diskriminacijo in povračilne ukrepe in med drugim določa enako obravnavo glede na spol v delovnem razmerju. To pomeni, da morajo biti ženskam in moškim zagotovljene enake

možnosti in enaka obravnava pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, plačilu in na drugih področjih, povezanih z delovnim razmerjem (prav tam).

ZDR delodajalcem nalaga, da ženskam in moškim za enako delo in za delo enake vrednosti izplačajo enako plačilo (133. člen). Zakon vsebuje tudi določila, ki se nanašajo na posebno varstvo delavcev zaradi nosečnosti in starševstva (182.–189. člen). Delodajalcu/delodajalki nalaga omogočanje lažjega usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti (182. člen), kar predstavlja pravno podlago in obveznost za delodajalce/delodajalke, da pri organiziranosti dela skrbijo za družinam prijazno okolje. V 186. členu pa zakon nalaga delodajalcu/delodajalki zagotovitev pravice do odsotnosti z dela ali krajšega delovnega časa delavcu/delavki zaradi izrabe starševskega dopusta, določenega z zakonom, po prenehanju starševskega dopusta pa mora delodajalec/delodajalka delavcu/delavki omogočiti, da začne opravljati delo pod pogoji iz pogodbe o zaposlitvi (prav tam).

Za neizpolnjevanje zakonskih obveznosti je zagrožena kazenska sankcija v obliki globe (prav tam: 217.–220. člen), nadzor nad izvajanjem določb tega zakona pa je v pristojnosti inšpektorata za delo (prav tam: 215. člen).

b) Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja in Zakon o enakih možnostih žensk in moških

Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO-UPB1; v nadaljevanju: ZUNEO) iz leta 2004 je zakon, ki se nanaša na zagotavljanje enakih možnosti »ne glede na spol, narodnost, raso ali etnično poreklo, vero ali prepričanje, invalidnost, starost, spolno usmerjenost ali drugo osebno okoliščino«. Z zakonom so bile v slovenski pravi red prenesene različne direktive Evropske unije (prav tam: 1.a člen). Zakon, ki se izrecno nanaša na izboljšanje položaja žensk in ustvarjanje enakih možnosti žensk in moških na različnih področjih družbenega življenja, pa je Zakon o enakih možnostih žensk in moških (v nadaljevanju: ZEMŽM), zato se bom v nadaljevanju osredotočila na ta dokument. Tudi za sprejem ZEMŽM v letu 2002 je bil povod vključevanje Slovenije v Evropsko unijo in posledično potreba po upoštevanju evropskih direktiv (Vernik Šetinc 2013).

ZEMŽM v 4. členu enakost spolov opredeljuje, »da so ženske in moški enako udeleženi na vseh področjih javnega in zasebnega življenja, da imajo enak položaj ter enake možnosti za

uživanje vseh pravic in za razvoj lastnih potencialov, s katerimi prispevajo k družbenemu razvoju, ter enako korist od rezultatov, ki jih prinaša razvoj«.

ZEMŽM opredeljuje splošne in posebne ukrepe, namenjene ustvarjanju enakih možnosti žensk in moških ter spodbujanju enakosti spolov na posameznih področjih družbenega življenja, za katera je ugotovljeno, da obstaja neuravnotežena zastopanost spolov (tj. zastopanost enega spola na posameznem področju družbenega življenja ali njegovem delu je nižja od 40 %) oziroma neenak položaj oseb enega spola (7. člen). Zakon tako predstavlja pravno podlago za uvedbo pozitivnih ukrepov, kot so obvezne kvote, ki so opredeljeni kot začasni ukrep in »ob enakem izpolnjevanju predpisanih meril in pogojev dajejo prednost osebam tistega spola, ki so zastopane v manjšem številu oziroma v neenakem položaju glede na spol, dokler ni dosežena uravnotežena ali enaka zastopanost« (prav tam). Takšni začasni pozitivni ukrepi (oziroma pozitivna diskriminacija) veljajo za eno najbolj učinkovitih orodij za odpravljanje prikritih oblik diskriminacije na podlagi spola (Urad Republike Slovenije za enake možnosti 2003, 7).

ZEMŽM predvideva tudi institut zagovornika/zagovornice enakih možnosti žensk in moških (20. člen), ki pa kot samostojen institut ne deluje, ampak deluje v sklopu instituta zagovornika/zagovornice načela enakosti, ki pokriva vse posebne okoliščine (npr. spol, narodnost, rasa ipd.) in ga določa ZUNEO. Institut zagovornika/zagovornice enakih možnosti žensk in moških je bil vključen v zakon na podlagi evropske direktive 2002/73 ES (dopolnitev direktive 76/207/EGS o enakem obravnavanju), ki od držav članic zahteva, da na državni ravni in po zgledu drugih evropskih držav, ki takšen institut že imajo, ustanovijo neodvisen organ, s katerim bodo spodbujale uresničevanje načela enakega obravnavanja (Urad Republike Slovenije za enake možnosti 2003, 5–6, 11). Namen delovanja tega instituta je odkrivanje obstoja diskriminacije žensk in moških na posameznih področjih družbenega življenja ter v širši javnosti povečati prepoznavnost problema in enakih možnosti spolov (Urad Republike Slovenije za enake možnosti 2012). Naloge zagovornika/zagovornice so svetovanje in podajanje mnenj na podlagi posameznih primerov domnevne diskriminacije, opravljanje preventivnih mnenj na podlagi zaprosila potencialnega kršitelja/kršiteljice, pomoč v postopkih žrtev in informiranje oziroma dostop do informacij v najširšem smislu (Vernik Šetinc 2013). Kot izhaja iz zakona, zagovornik/zagovornica na podlagi pobude za obravnavo primerov domnevnega neenakega obravnavanja spolov začne postopek obravnave, katere glavni namen je predvsem v odkrivanju obstoja diskriminacije (ZEMŽM). Zakon obravnavo

pobud definira kot neformalno, pri tem pa zagovornik/zagovornica izdelava pisno mnenje, ki vsebuje njegove ugotovitve, ugotovljene nepravilnosti in priporočilo kršitelju/kršiteljici, kako naj nepravilnosti odpravi (prav tam). V tem zakonu sicer ni navedena predaja primerov inšpekciji, vendar ta instrument uvaja ZUNEO, katerega določila je pri obravnavanju diskriminacije žensk in moških tudi potrebno upoštevati. Če kršitelj/kršiteljica na podlagi mnenja zagovornika/zagovornice torej ne ukrepa, lahko zagovornik/zagovornica primer preda pristojni inšpekciji in ji predlaga pregon kršitelja/kršiteljice, inšpekcija pa lahko zoper kršitelja/kršiteljico uvede postopek o prekršku in izreče globo (ZUNEO, 20–21. člen, 24. člen). Dejstvo pa je, da v praksi ni primera, za katerega bi bil izrečen minimalni prekršek – večinoma gre za opomine, olajševalne okoliščine ipd. (Vernik Šetinc 2013).

Pristojnost in učinkovitost navedenega instituta zagovornik v letnem poročilu 2010 in 2011 ocenjuje kot neuspešno. Institucija v javnosti ni poznana oziroma ima slab ugled, prav tako pa je tudi med strokovno javnostjo in določenimi ključnimi ciljnim skupinami neverodostojna (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2013b). Prav tako je zagovornik le ena oseba, ki sama ne more pokriti izredno širokega področja, saj ni pristojna le za zagotavljanje enakih možnosti žensk in moških, ampak obravnava tudi diskriminacijo na podlagi drugih okoliščin, opredeljenih v ZUNEO (prav tam). Ena od kritik takega mehanizma je tudi neobvezujoče mnenje zagovornika, kar pomeni, da se »kršitve ne odpravijo, saj hkrati ne delujejo drugi pravni mehanizmi, kot so sankcije« (Albreht 2011). Zagovornik namreč ne pozna primera izreka dejanskih sankcij, opredeljenih v zakonu, kar bi kršiteljem/kršiteljicam in žrtvam pokazalo, da imamo resno politiko reševanja diskriminacije – posledično bi se zvišalo upoštevanje določil zakona s strani kršiteljev/kršiteljic in zaupanje žrtev v sistem pravnih sredstev varstva pred diskriminacijo (Vernik Šetinc 2013). Poleg tega je zagovornik institucija, podrejena ministrstvu, kar pomeni, da ne deluje povsem neodvisno, čeprav to določa 11. b člen ZUNEO, prav tako pa ni nadrejena drugim uradom, ministrstvom oziroma različnim službam, kar pomeni, da je njena funkcija vodenja in usmerjena zelo šibka (prav tam; Vernik Šetinc 2013).

Zagovornik se lahko tudi sam ne odloči za obravnavanje pobude, če meni, da ne gre za primer diskriminacije, pri tem pa nihče ne more zagotoviti, da je zagovornik popolnoma objektivni. Pomanjkljivost takega instituta je tudi njegova predvsem reaktivna in ne proaktivna vloga. Poleg tega pa je vsako leto izredno malo pritožb, kar verjetno izhaja iz preslabega poznavanja same diskriminacije in pokazateljev takega ravnanja, preslabega poznavanja razpoložljiv

mehanizmov, nizke stopnje zaupanja v njih in v sistem pravnega varstva, strahu pred povračilnimi ukrepi, ki bi lahko še poslabšali položaj žrtve, ter strahu pred morebitnimi stroški ukrepanja (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2013b; Vernik Šetinc 2013). Med že tako majhnim obsegom pobud pa zagovornik navaja le nekaj posameznih primerov, ki se nanašajo na diskriminacijo pri napredovanju (Vernik Šetinc 2013).

c) Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških

Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005–13 (v nadaljevanju: ReNPEMZM), je strateški dokument, katerega temeljni namen je uresničevanje enakosti spolov na različnih področjih življenja žensk in moških v Sloveniji. Slovenija se je k sprejemu nacionalnega programa zavezala na podlagi Pekinške deklaracije in izhodišč za ukrepanje, ki so namenjeni opolnomočenju žensk iz različnih družbenih okolij in na različnih družbenih področjih (United Nations 1995). ReNPEMZM je bila sprejeta deset let po podpisu omenjene deklaracije. Pri pripravi predloga ReNPEMZM, ki ga je oktobra 2005 sprejel Državni zbor, pa je bil eden od temeljnih dokumentov Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk, ki jo je Generalna skupščina Organizacije združenih narodov sprejela že leta 1979 (Urad Republike Slovenije za enake možnosti 2008, 7).

Obdobje veljavnosti resolucije se je že izteklo, predlog Zakona o enakosti žensk in moških, ki predstavlja pravno podlago za sprejetje nove Resolucije o nacionalnem programu za enakost žensk in moških, pa od septembra 2013, ko je bil poslan v državnozbornsko obravnavo, še ni stopil v veljavo¹², kar pomeni, da nova resolucija verjetno še nekaj časa ne bo oblikovana in sprejeta. Slednje kaže na pomanjkanje politične volje in interesa za to tematiko v vladnih krogih. Kljub njenemu izteku pa v nadaljevanju predstavljam elemente pretekle resolucije, ki se nanašajo na obravnavano tematiko, saj pomembno prispevajo k njenemu razumevanju.

V resoluciji so določeni cilji in ukrepi za izvajanje strateških usmeritev, ki se nanašajo na zagotavljanje enakih možnosti žensk in moških (ReNPEMZM). Izvedbeni akti teh ciljev in ukrepov so akcijski načrti, v katerih so opredeljene aktivnosti za prihodnji dve leti (prav tam).

¹² Na spletni strani Državnega zbora je bilo dne 1. 9. 2014 pod kategorijo »faza postopka« zapisano »končan postopek«, pod kategorijo »datum« pa 4. 8. 2014 (Državni zbor Republike Slovenije 2014). Na spletišču Pravno-informacijskega sistema Republike Slovenije (2014) pa je bila dne 1. 9. 2014 ob naslovu zakona oznaka za »konec postopka, predpis ni nikoli veljal«.

Med posebnimi cilji, navedenimi v ReNPEMZM, sta tudi zmanjševanje vertikalne in horizontalne segregacije ter uravnotežena zastopanost žensk in moških na položajih odločanja na družbeno-ekonomskem področju (prav tam), ki sta cilja, neposredno povezana z zagotavljanjem večjega deleža žensk na vodilnih položajih.

Med ukrepi za doseganje cilja zmanjševanja vertikalne in horizontalne segregacije ter razlik v plačah žensk in moških so navedeni naslednji:

- izvajanje horizontalne politike enakih možnosti spolov v okviru aktivne politike zaposlovanja;
- spodbujanje žensk in moških za izobraževanje in zaposlovanje na tistih področjih, kjer so ženske oziroma moški manjšinsko zastopani;
- izvajanje in podpora posebnim programom za pospeševanje poklicnega napredovanja žensk in njihove zastopanosti na vodilnih položaji;
- analiziranje vzrokov za razlike v plačah ter uvedba mehanizmov za njihovo odpravljanje (ReNPEMZM 2005).

Odgovornost za doseg tega cilja imata ministrstvo, pristojno za delo, družino in socialne zadeve, ter ministrstvo, pristojno za znanost in izobraževanje (prav tam). Kazalci, ki jih je potrebno zasledovati za doseg cilja, so: število in obseg programov aktivne politike zaposlovanja, v katere je vključena najmanj polovica žensk, ter število in obseg posebnih programov za spodbujanje žensk v okviru aktivne politike zaposlovanja (prav tam).

Glede na dostopne dokumente so bili ta cilj in z njim povezane predvidene aktivnosti oziroma ukrepi vključeni le v akcijska načrta za obdobji 2006–2007 in 2008–2009, in sicer le ukrep spodbujanja žensk in moških za izobraževanje in zaposlovanje na tistih področjih, kjer so ženske oziroma moški manjšinsko zastopani (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2013c). Pri tem pa se predvidene aktivnosti nanašajo le na enake možnosti spolov v vzgoji in izobraževanju z namenom spremljanja dostopnosti do področij, kjer so deklice oziroma dečki manjšinsko zastopani, ter pripravo akcijskega načrta za povečanje geografske in poklicne mobilnosti (prav tam). O slednji aktivnosti v poročilih o izvajanju resolucije ni zapisa (prav tam). Nikjer v sklopu tega cilja pa v dokumentih ni vključen v resoluciji naveden ukrep, ki se nanaša na izvajanje in podporo programov za pospeševanje poklicnega napredovanja žensk in njihove zastopanosti na vodilnih položajih.

Povečanje zastopanosti žensk na položajih odločanja v gospodarstvu, sindikatih, združenjih in organizacijah pa je v resoluciji posebni cilj na področju uravnotežene zastopanosti žensk in moških na položajih odločanja na družbeno-ekonomskem področju (prav tam). Ta cilj naj bi dosegli z dvema ukrepoma, in sicer naj bi vzpostavili in izvajali mehanizme za sistematično spremljanje in spodbujanje uravnotežene zastopanosti žensk in moških na položajih odločanja, vključno s posebnimi ukrepi in programi, ter vzpostavili in spremljali kazalce Evropske unije o odločanju na družbeno-ekonomskem področju (prav tam). Za ta cilj so odgovorni trije organi, in sicer nekdanji Urad Republike Slovenije za enake možnosti (v nadaljevanju: UEM), ministrstvo, pristojno za gospodarstvo, ter ministrstvo, pristojno za delo, družino in socialne zadeve (prav tam). Pokazatelja doseženega cilja sta raven vzpostavitve mehanizmov za sistematično spremljanje in spodbujanje uravnotežene zastopanosti žensk in moških na položajih odločanja v gospodarstvu, sindikatih, združenjih in organizacijah ter raven vzpostavitve in spremljanja kazalcev Evropske unije o odločanju na družbeno-ekonomskem področju (prav tam).

Mnenje skupine strokovnjakinj, ki je opravila vrednotenje ReNPEMZM, je, da zgoraj navedena ukrepa nista primerna za doseganje predvidenega cilja – tj. povečanje zastopanosti žensk na položajih odločanja, saj »sistematično spremljanje in spodbujanje uravnotežene zastopanosti in spremljanje kazalnikov omogočajo vpogled v dejansko stanje, in nujno ne vodijo v večjo zastopanost žensk na področju odločanja v gospodarstvu« (Kanjuro Mrčela in drugi 2013, 45). Po njihovem mnenju bi bilo potrebno uvesti ukrepe systemskega reševanja trenutnega stanja, kot so obvezne kvote ter podpora programom in projektom, s katerim bi spodbujali uravnoteženo zastopanost spolov v procesih odločanja v organizacijah, ne pa podajati le ukrepov, ki so namenjeni analizi stanja (prav tam).

Glede na dvoletne periodične načrte in poročila za posamezno obdobje je bilo v prvih treh obdobjih (2006–2011) v primerjavi z zadnjim obdobjem (2012–2013) temu cilju namenjeno nekaj manj pozornosti (prav tam). Medtem ko se prvi trije načrti nanašajo le na ukrep vzpostavitve in spremljanja kazalnikov Evropske unije o odločanju na družbeno-ekonomskem področju, so v zadnjem načrtu poleg tega ukrepa navedeni in opredeljeni različni ukrepi za vzpostavitev in izvajanje mehanizmov za sistematično spremljanje in spodbujanje uravnotežene zastopanosti žensk in moških na položajih odločanja v gospodarstvu, sindikatih, združenjih in organizacijah, vključno s posebnimi ukrepi in programi:

- dejavnosti za spodbujanje uravnovežene zastopanosti spolov na položajih odločanja v gospodarstvu;
- raziskava in predlog ukrepov za uravnoveženo zastopanost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu;
- izvedba mentorskega dneva za spodbujanje udeležbe žensk na mestih odločanja, ki posebej naslavlja mlade ženske (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2013c).

Vprašanje je, zakaj je bilo toliko dejavnosti vključenih šele v zadnji načrt pred iztekom resolucije, in zakaj je bilo šest let od sprejetja resolucije v načrtovane aktivnosti vključeno le spremljanje kazalnikov Evropske unije, kar ne predstavlja proaktivnega ukrepa, ampak le spremljanje in analizo stanja.

V ReNPEMZM je zapisano, da predstavlja pomemben strateški dokument, saj integracija načela enakosti spolov »ni več zgolj v domeni oziroma pristojnosti posameznih institucij, ki se ukvarjajo s to problematiko /.../, ampak sestavni del posameznih področnih politik oziroma delokrogov ministrstev in vladnih služb« (ReNPEMZM 2005). Kljub temu so bili glede na dostopna poročila zastavljeni cilji na področju zagotavljanja enakih možnosti žensk in moških na delovnem mestu ter na družbeno-ekonomskem področju uresničeni le v majhnem obsegu. Eden od razlogov je verjetno v dejstvu, da je dokument namenjen ministrstvu, saj določene ukrepe in zasledovanje ciljev nalaga predvsem njim, vendar za nedoseganje ciljev niso zagrožene nobene sankcije. Prav tako na to vpliva dejstvo, ki izhaja iz rezultatov ankete, izvedene v sklopu vrednotenja resolucije, v kateri so sodelovali koordinatorji in koordinatorice za enake možnosti na posameznih ministrstvih in lokalni ravni, posamezniki in posameznice v nevladnih organizacijah in združenjih, sindikatih, delodajalskih organizacijah, medijih, akademskih institucijah in javni upravi¹³ – med anketiranimi je velik delež takšnih, ki sploh ne poznajo ReNPEMZM ter periodičnih načrtov (Kanjuro Mrčela in drugi 2013, 56–57, 68).

¹³Spletna anketa je bila poslana na več kot 215 osebnih spletnih naslovov in na naslove vseh slovenskih občin (za koordinatorice in koordinatorje za enake možnosti) – vsi posamezniki/posameznice, katerim je bila naslovljena, naj bi bili strokovno dejavni na področju enakih možnosti žensk in moških (Kanjuro Mrčela in drugi 2013).

d) Komisije in uradi, pristojni za zagotavljanje enakih možnosti

V preteklosti sta bila v Sloveniji na področju zagotavljanja enakih možnosti dejavna tako parlamentarno delovno telo v obliki Komisije za žensko politiko (od 1990 do 1996) oziroma kasneje Komisije za politiko enakih možnosti žensk in moških (od 1996 do 2000) ter posebna institucija oziroma strokovna vladna služba – sprva Urad za žensko politiko (od 1992 do 2001), ki so ga kasneje preimenovali v Urad Republike Slovenije za enake možnosti (UEM) (od 2001 do 2012) (Urad Republike Slovenije za enake možnosti 2003, 22–26; Kanjuo Mrčela in drugi 2012, 202). Naloge slednjega je leta 2012 prevzelo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Tudi samostojna komisija, ki bi se ukvarjala s področjem žensk in enakih možnosti, je bila ukinjena, tako da imamo danes v Državnem zboru le še Komisijo za peticije ter za človekove pravice in enake možnosti, ki glede na poimenovanje ne pokriva le področja zagotavljanja enakih možnosti žensk in moških. Komisija na omenjenem področju med drugim proučuje vprašanja, ki se nanašajo na uresničevanje politike enakih možnosti ter na izvajanje enakopravnega vključevanja žensk in moških na vseh področjih družbenega življenja in dela (Državni zbor Republike Slovenije 2013). Ukinjanje samostojnih institucij oziroma združevanje pristojnosti, ki se nanašajo na enake možnosti, z drugimi institucijami tudi ne kaže politične volje za sistematično preučevanje in izboljševanje stanja na tem področju. Dejstvo sicer je, da večje število posameznih organov oziroma institucij ni vedno najboljša rešitev, vendar njihovo ukinjanje brez uvajanja boljše rešitve (npr. več kadrov, ki bi se ukvarjali s področjem enakih možnosti v združeni instituciji, večja pooblastila ene institucije ipd.) ne kaže na željo po izboljšanju stanja.

e) Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov

Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov je nastala na podlagi 14. člena ZEMŽM. Med drugim se nanaša na upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti žensk in moških pri predlaganju predstavnic in predstavnikov vlade v javnih podjetjih ter v drugih osebah javnega prava, ki jih imenuje vlada (Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov, 1. člen). V uredbi je uravnotežena zastopanost definirana kot vsaj 40 % oseb enega spola v posameznem javnem podjetju oziroma drugih osebah javnega prava (prav tam: 2. člen). Ena od omejitev te uredbe je v možnosti izjem, ki med drugim obstajajo, če ni na voljo osebe, ki bi zastopala interese predlagatelja/predlagateljice in bila v skladu z drugimi pogoji (akt o ustanovitvi, različni

predpisi ipd.) za zasedbo določenega mesta (prav tam: 3. člen). Prav tako uredba velja le za javna podjetja in za neupoštevanje njenih določil niso zagrožene sankcije.

Ko sem na Vlado Republike Slovenije poslala vprašanje, če vlada pri imenovanju svojih predstavnic oziroma predstavnikov v javnih podjetjih in drugih osebah javnega prava upošteva to uredbo in na kakšen način, sem z Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti dobila pojasnilo, da »uredba ne določa nadzornega mehanizma, zato zbirni podatki o njenem izvajanju ne obstajajo« (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2014a). Napotili so me na Četrto periodično poročilo Republike Slovenije o uresničevanju določil Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk, ki ga je leta 2008 pripravil tedanji UEM. V tem dokumentu je navedeno, da je »zastopanost žensk v vladnih telesih, delegacijah, strokovnih svetih in osebah javnega prava ostala na približno enaki ravni kot pred sprejetjem uredbe« leta 2004:

Po ocenah Urada za enake možnosti predlagateljice oziroma predlagatelji sestave vladnih teles, delegacij, strokovnih svetov ipd. pogosto uporabijo izjeme, ki v okoliščinah, ki jih opredeljuje uredba, dopuščajo odstopanja od načela uravnotežene zastopanosti. Izjeme se uporabljajo v korist zastopanosti moških predvsem na področju financ, gospodarstva, prometa in obrambe, medtem ko njihova uporaba na področju dela, družine, socialnih zadev in šolstva koristi predvsem zastopanosti žensk. Na ta način se deloma še vedno ohranja delitev na »moška« in »ženska« področja dela, zato poskuša Urad za enake možnosti s sprotnim spremljanjem in opozarjanjem vplivati na vedno bolj spolno uravnoteženo sestavo vladnih teles, delegacij in strokovni svetov. (Urad Republike Slovenije za enake možnosti 2008, 27)

3.2.2 Ukrepi podjetij za večji delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Sloveniji

Nekaj velikih slovenskih podjetij in multinacionalk v Sloveniji sicer izvajajo politike oziroma ukrepe za večanje deleža žensk v menedžmentu, kot so družinam prijazni programi, prilagodljiv delovni čas in lokacija dela, vendar teh podjetij, ki so lahko zgled preostalim pri zagotavljanju večjega števila žensk na vodilnih položajih, v primerjavi s podjetjih v drugih evropskih državah in ZDA, v katerih so uvedene podobne poslovne prakse, ni veliko (Kanjuo Mrčela in drugi 2012, 204). Raziskava iz leta 2011, opravljena med 30 % največjih delodajalcev/delodajalk v slovenskem gospodarstvu, je pokazala, da je imelo le sedem od 253 sodelujočih organizacij sprejet interni akt ali ukrep za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na vodstvenih in vodilnih položajih, medtem ko jih je šest sprejem takšnega akta oziroma ukrepa še načrtovalo (Robnik 2012, 9). Primeri že uvedenih aktov oziroma ukrepov

vključujejo priporočila, zavezo najvišjega organa odločanja, pravilnik, pravila poslovne etike in definiran cilj za razvoj in promocijo žensk pri razvoju njihove kariere (prav tam). V dobri polovici navedenih organizacij je razlog za uvedbo takšnega ukrepa zaveza organizacije k izvajanju nediskriminatorne politike zaposlovanja in napredovanja, medtem ko je manjši delež organizacij navedel, da želijo dati priložnost potencialu žensk (prav tam). Med temi organizacijami je ena, ki ima zastavljen cilj, da bo v dveh letih na najvišjih položajih vsaj 20 % žensk, medtem ko večina organizacij nima natančno opredeljenih ciljev posameznega ukrepa – niti časovno niti glede ciljnih deležev (prav tam). Med načrtovane ukrepe v različnih organizacijah pa spadajo sprejetje izjave o večji zastopanosti žensk v upravah evropskih podjetij, ki jo je pripravila Evropska komisija, sprejetje internega akta za ureditev tega področja, sprejetje ukrepa, s katerim bodo v organizacijo privabili več žensk in tako povečali naborno bazo za srednji in višji menedžment, uvedba programov mentorstva in uvedba obveznih kvot v procesih zaposlovanja in napredovanja (prav tam).

Večina organizacij, ki nimajo uvedenih ukrepov za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na vodilnih položajih, je kot glavni razlog navedla, da o tem še niso razmišljali, preostale pa so navedle, da že dosegajo uravnoteženo zastopanost žensk in moških na vodilnih položajih, da v sprejemu takšnega akta ne vidijo nobenega smisla, da so že sprejeli akt o enakosti na splošno, da imajo glede na panogo že zdaj nadpovprečno visok delež žensk, da je v njihovi panogi na splošno manj žensk, da kadrujejo glede na sposobnosti in ne glede na spol, da so ljudje na položajih glede na preference in usklajenost poslovnega in zasebnega življenja, da ženske lahko napredujejo, če želijo, da za to ni zanimanja ipd. (prav tam: 10). Slab odstotek teh organizacij pričakuje pobudo in navodila s strani države (prav tam).

3.2.3 Izbrani ukrepi drugih organizacij za večji delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v Sloveniji

a) Kodeks upravljanja javnih delniških družb

V Sloveniji obstaja kodeks, ki se nanaša na upravljanje javnih delniških družb. Nastal je v sodelovanju med Ljubljansko borzo, d. d., Združenjem nadzornikov Slovenije in Združenjem Manager (Kodeks upravljanja javnih delniških družb 2009, 2). Pri pripravi kodeksa so upoštevali različne akte, kot so slovenska zakonodaja, smernice in priporočila Evropske unije, etična načela poslovne kulture, lastni notranji akti in mednarodno priznani standardi za odgovorno in kakovostno upravljanje družb, njegov namen pa je natančneje opredeliti standarde upravljanja in vodenja javnih delniških družb, ki z delnicami kotirajo na

organiziranem trgu v Sloveniji (prav tam). Kodeks se le v enem delu nanaša na spolno sestavo, in sicer pri opredelitvi sestave nadzornega sveta, kjer se upošteva »udeležba vseh spolov, starostna raznolikost in čim večja raznolikost na splošno« (prav tam: 11).

Vsebina kodeksa ni obvezna za družbe, morajo pa družbe razkriti, v katerih segmentih odstopajo od načel in zakaj (prav tam: 2). Družbe morajo namreč v sklopu predstavitve svoje prakse korporacijskega upravljanja, kar je bilo uvedeno s 70. členom Zakona o gospodarskih družbah, vključiti tudi izjavo o spoštovanju določb tega kodeksa (prav tam). Podobno kot v Sloveniji je tudi v večini evropskih držav, v katerih obstaja tak kodeks, njegovo upoštevanje prostovoljno, temelji pa na pravilu »privoli ali razloži« (González Menéndez in drugi 2012, 6; Gómez Ansón 2012, 35). To pomeni, da morajo podjetja ali svoje načine zaposlovanja in poslovanja prilagoditi navedbam v kodeksu ali pa svoje neupoštevanje priporočil obrazložiti.

Takšni kodeksi predstavljajo primer pristopa z nezavezujočimi pravnimi akti, ki spodbujajo prostovoljno ravnanje javnih družb ter v različnih evropskih državah priporočajo raznolikost glede na spol (prav tam). Takšen kodeks se je, na primer, na Finskem, že izkazal za učinkovit način, a dejstvo je, da ima uvedba takšnega kodeksa manj učinka v različnih evropskih državah (npr. Finska v zasebnih podjetjih) kot pa uvedba obveznih kvot (npr. Norveška, Španija) ali vsaj grožnja z njimi v drugih (Švedska) (Fagan in González Menéndez 2012, 249–250). Prav tako slovenski kodeks v trenutni različici ne daje velikega poudarka zagotavljanju enakih možnosti in uravnoteženi zastopanosti vodilnih organov v gospodarskih družbah.

b) Zaveza za uspešno prihodnost 15/2020

Zaveza za uspešno prihodnost 15/2020 je dokument, ki so ga v letu 2011 pripravili v Združenju Manager, in obsega korake, s katerimi naj bi dvignili konkurenčnost slovenskega gospodarstva, da bo Slovenija do leta 2020 prišla med 15 najrazvitejših evropskih držav (Združenje Manager 2013b). Zaveza vsebuje mnenje menedžerjev/menedžerk, kaj je treba storiti za doseg navedenega cilja, obenem pa je tudi poziv k dogovoru gospodarstva, politike in družbe o viziji razvoja Slovenije do leta 2020, pri čemer je v zavezi kot prvo področje opredeljena odgovornost menedžerjev/menedžerk (prav tam). Pri tem menedžerji/menedžerke kot enega nujnih pogojev navajajo povečanje deleža menedžerk v vodstvih podjetij na vsaj 30 % do leta 2015 in 40 % do leta 2017, kar odraža tudi spolno strukturo prebivalstva, zaposlenih, delež izobraženih in enakomerno razporeditev talenta (prav tam). Na vprašanje, če

obstajajo podatki glede spremembe deleža menedžerk v vodstvih podjetij od začetka zaveze pa do danes, sem v sredini meseca julija 2014 od sekretarke sekcije managerk v Združenju Manager dobila negativen odgovor.

c) Certifikat Družini prijazno podjetje

Certifikat Družini prijazno podjetje je svetovalno-revizorski postopek, ki temelji na družbeno odgovornem načelu sodelovanja z zaposlenimi s poudarkom na usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja (Ekvilib inštitut 2013). Cilj projekta je podjetjem, javnim ustanovam ter nevladnim organizacijam in združenjem z najmanj desetimi zaposlenimi, ki so registrirana in imajo sedež v Republiki Sloveniji, ponuditi kakovostno orodje na področju družbeno odgovornega upravljanja s človeškimi viri (prav tam). Na podlagi ocene dejanskega stanja v posameznem podjetju se predstavniki/predstavnice podjetja odločijo, katere ukrepe bodo uvedli za boljše in lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih (prav tam). Po tem mora podjetje izbrane ukrepe vpeljati in jih izvajati ter z njimi dosegati zastavljene cilje (prav tam). O svojem delu in napredku vsako leto poročajo določenemu ocenjevalcu/ocenjevalki (prav tam). Pridobitev osnovnega certifikata, kar pomeni pregled stanja v organizaciji in določitev ukrepov za njegovo izboljšanje, je bilo v obdobju od leta 2011 do 2015 sofinancirana v višini 80 % s strani Evropskega socialnega sklada (prav tam). Od leta 2007, ko se podeljuje certifikat, ga je prejelo že nekaj več kot 130 slovenskih podjetij in drugih institucij (prav tam).

d) Priznanji Managerkam prijazno podjetje in Artemida

Združenje Manager med drugim podeljuje priznanji Managerkam prijazno podjetje ter Artemida, s katerima aktivno skrbi za promocijo uspešnih menedžerskih praks v slovenskih podjetjih (Združenje Manager 2013a).

Namen podeljevanja priznanja Managerkam prijazno podjetje, ki ga podeljujejo že od leta 1991, je izpostaviti pomen in vlogo žensk na vodilnih in vodstvenih položajih v slovenskem gospodarstvu (prav tam). Pri tem morajo imeti podjetja, ki kandidirajo za to priznanje, na vodstvenih in vodilnih položajih več kot eno tretjino žensk ter poleg rezultatov in drugih kazalcev, s katerimi dokazujejo menedžerkam prijazno podjetniško okolje, opisati tudi, kako v svojem podjetju omogočajo razvoj poslovnih karier menedžerk (prav tam). Priznanje vsako leto prejme eno podjetje (prav tam).

Priznanja Artemida pa je namenjeno promociji vodilnih menedžerk in njihove vloge pri ustvarjanju dodane vrednosti v podjetju ali organizaciji (prav tam). S podelitvijo priznanja, ki so ga prvič podelili v letu 2005, želijo v Združenju Manager spodbujati ženske, da se odločijo za zasedanje vodilnih položajev v gospodarstvu in javni upravi ter se soočijo z izzivi, ki jim jih ta mesta prinašajo (prav tam).

e) Projekt Vključi.Vse

Projekt Vključi.Vse izvajajo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Združenje Manager – sekcija managerk in Komisija za preprečevanje korupcije. Gre za projekt, v sklopu katerega se prepletata sodelovanje javnega in zasebnega sektorja. V sklopu projekta, ki poteka pod programom PROGRESS (op. a. program Skupnosti za zaposlovanje in socialno solidarnost, ki predstavlja evropski finančni mehanizem), bodo s strani ministrstva do avgusta 2015 opravljene naslednje dejavnosti: raziskava o enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu, študija o enakosti spolov in politikah raznolikosti v podjetjih, strokovni forum o enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu ter javna medijska kampanja (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2014c). Poleg tega Združenje Manager s pomočjo dveh izbranih slovenskih podjetij (Petrol, d. d., in MIK Celje, d. o. o.) sodeluje pri oblikovanju šestih modulov na podlagi ukrepov iz smernic Vključi.Vse, ki so opredeljene v nadaljevanju (Združenje Manager 2014). Ti moduli bodo namenjeni vključevanju vseh talentov v organizaciji v menedžment (prav tam). Istočasno pa tudi skupina na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani izvaja raziskavo Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu, pri čemer gre za prvo bolj sistematično raziskavo na večjem vzorcu populacije menedžerjev in menedžerk Sloveniji, ki se osredotoča na karierno pot in sedanji položaj vprašanih, usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja ter mnenje vprašanih o ukrepih za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu.

Z istim naslovom pa je leta 2012 Združenje Manager pripravilo dokument, v katerem opredeljujejo smernice za spodbujanje enakosti. V njem je predstavljeno stanje na področju (ne)enakosti ter ukrepi, s katerimi lahko podjetja spodbujajo enakopravnost (Blatnik in drugi 2012). Združenje v dokumentu »poziva podjetja in organizacije, naj predvidijo nove politike, ki bodo omogočale večjo udeležbo žensk pri vodenju« (prav tam: 5). Pri tem je pomembno, da je pri upoštevanju enakosti vključeno vodstvo organizacije ter da bodo ukrepi lažje izvedljivi in hitreje prinesli boljše rezultate, če so na vodilnih mestih že ženske, ki predstavljajo zgled in vzornice (prav tam: 11). Priporočljivi ukrepi, ki jih združenje navaja v

dokumentu, so: določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij, izobraževalni programi za ženske¹⁴, prek katerih naj bi najbolj talentirane posameznice postopoma pripravljali na zasedanje (naj)višjih položajev v podjetju, formalno karierno mentorstvo za ženske ter shema opazovanja služb oziroma spremljanja drugega (t. i. job shadowing), sponzorstvo, kadrovanje – od treh kandidatov vsaj ena ženska – ter spremljanje po učinku (t. i. performance management) (prav tam: 11–14).

Podporni ukrepi, navedeni v dokumentu, pa služijo predvsem kreiranju organizacijskega okolja, ki omogoča, podpira in spodbuja izvajanje zgoraj navedenih osnovnih ukrepov za uravnoteženo spolno sestavo na položajih odločanja (prav tam). Ti podporni ukrepi so:

- ukrepi politike informiranja in komuniciranja (npr. informacijske brošure, srečanja zaposlenih ipd.);
- ukrepi s področja delovnega časa in iz skupine storitev za družine (npr. gibljiv in skrajšan delovni čas, delitev dela med več zaposlenih, otroški časovni bonus (nekaj prostih delovnih dni za skrb za otroka), vrtec/igralnica v podjetju, kultura sklicevanja sestankov, delo od doma ipd.);
- ohranjanje stikov z dalj časa odsotnimi sodelavci/sodelavkami ter
- gradnja lastne blagovne znamke (z mreženjem) – mreža odnosov je pogosto kritična za karierni uspeh, saj s tem posameznik/posameznica gradi lastno blagovno znamko (prav tam: 14–16).

Pri tem avtorice dokumenta poudarjajo, da si morajo podjetja sama izbrati ukrepe, ki so najbolj primerni njim in bodo najbolj učinkovali v njihovem podjetju (prav tam: 17). Ukrepe je potrebno prilagoditi kulturi, vrednotam in strateškim usmeritvam posameznega podjetja, nikakor pa ni smiselno brez premisleka prevzeti določenih modelov drugih organizacij, saj tako uvajamo ukrepe, ki so v skladu z njihovimi vrednotami (prav tam). Prav tako ukrepi najbolj delujejo, če so združeni v sveženj, saj je učinek svežnja ukrepov večji kot vsota učinkov posameznega ukrepa (prav tam: 16). Pomembno je tudi, da so posamezni cilji

¹⁴ Klub temu da so v dokumentu kot eden od ukrepov za spodbujanje enakosti navedeni izobraževalni programi za ženske, Združenje Manager navaja tudi slabo stran takšnih programov – tovrstni ukrepi namreč sodijo v t. i. »fix-the-women« pristop, ki je deležen kritik, ker v središče postavlja žensko oziroma jo predstavlja kot problem (Blatnik in drugi 2012, 12). Na podlagi tega prepričanja naj bi se ženske prilagodile moškim, njihovim zahtevam in okolju, kar pa ni v skladu z idejo, ki je temelj spodbujanja enakosti (prav tam).

izmerljivi, ustrezni, realistični in časovno opredeljeni, da jih bodo podjetja lažje dosegla (prav tam: 5).

- f) Drugi programi in pobude, usmerjene v razvoj ženskega podjetništva oziroma namenjene ženskam v družbi

V Sloveniji obstajajo še druge pobude in programi, ki so usmerjeni v razvoj ženskega podjetništva oziroma žensk v družbi, kot sta, na primer, spletna stran Žensko podjetništvo, kjer ponujajo nasvete, usposabljanja in seminarje za podjetnice, ter program mentorstva v sklopu Zavoda Y, ki je namenjen spodbujanju mladih ter omogočanju razvoja in uresničitve njihovih potencialov s pomočjo izkušenih mentorjev/mentorice (Zavod Y 2013). Na seznamu možnih mentorjev/mentorice je bilo avgusta 2013 celo več mentorice kot mentorjev (prav tam). Prav tako je Zavod Meta v letu 2013 skupaj s podjetniškim centrom KonektOn izvajal projekt z naslovom P2P – podjetnice za podjetnice do enakih možnosti v podjetništvu (KonektOn 2013). Namen projekta je bil »utrditev vloge ženske v poslovnem svetu s krepitvijo znanja za učinkovitejši zagon in razvoj lastnega podjetja, s krepitvijo osebne moči podjetnice ter s širjenjem poslovne mreže podjetnic«, pri čemer je šlo za podporo podjetnicam pri vstopu v podjetniško okolje prek poslovnega mentoriranja (prav tam). Ustanovljeno je tudi Društvo za spodbujanje mreženja, katerega poslanstvo je načrtno spodbujanje »tistih (predvsem) žensk, ki vedo, da je potrebno zadeve premakniti, predstaviti, izboljšati, vendar niso imele časa, poguma in možnosti tega storiti same« (SIN – Društvo za vzpodbujanje mreženja 2014). Prav tako Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti na podlagi 18. člena Zakona o enakih možnostih žensk in moških in javnega razpisa za sofinanciranje projektov nevladnih organizacij s področja enakih možnosti podpira različne projekte, ki se nanašajo na raziskovano tematiko (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2014b).

4 Ukrep obveznih kvot

Poznamo tri osnovne regulativne pristope, ki so namenjeni povečanju deleža žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu: t. i. liberalno neintervencijsko politiko v obliki prepuščanja odločitev posameznemu podjetju, nezavezujoče akte, kot so kodeksi upravljanja delniških družb, ter zavezujoč pravni akt v obliki obveznih kvot (González Menéndez in drugi 2012, 6). Obvezne kvote pomenijo zakonsko podlago, ki določa, da mora biti določen delež vodilnih položajev dodeljen manjšinsko zastopanemu spolu.

Kot primer dobre prakse ukrepa z uvedbo kvot je pogosto omenjena Norveška, ki je od leta 2003 postopoma uvedla obvezne kvote za upravne odbore različnih vrst podjetij (od državnih in občinskih podjetij do delniških družb, ki kotirajo na borzi) (Teigen 2012, 71; Storvik in Teigen 2010, 4). Norveški zakon namreč od leta 2008 od teh podjetij zahteva minimalno 40% zastopanost posameznega spola v upravnem odboru¹⁵ (prav tam). Glede na rezultate raziskave iz leta 2010 naj bi bila uvedba obveznih kvot na Norveškem uspešna, saj je delež žensk v upravnih odbori delniških družb, na katere se ukrep nanaša, počasi naraščal, in sicer na 6 % v 2002, na 9 % v 2004, 12 % v 2005, 18 % v 2006, 25 % v 2007, 36 % v 2008 in na 40 % v 2009 (Teigen v Storvik in Teigen 2010, 8).

Poleg Norveške je obvezne kvote, ki veljajo za javne delniške družbe, uvedlo še nekaj evropskih držav, in sicer Španija leta 2007, Islandija leta 2010 ter Belgija, Francija, Italija in Nizozemska leta 2011 (Gómez Ansón 2012, 33). Naštete države imajo vsaka svojo specifikko glede sankcij (v nekaterih sankcije sploh niso uvedene, v drugih lahko končna sankcija pomeni celo ukinitvev podjetja), obdobja, v katerem mora biti dokončno uveden ukrep obveznih kvot, ipd., a vsem je skupno, da želijo povečati delež žensk na vodilnih položajih delniških družb.

¹⁵ V norveškem gospodarstvu je v veljavi enotirni sistem upravljanja, zato v povezavi s to državo uporabljam izraz »upravni odbor«, ki se uporablja za vodilni organ v podjetjih, v katerih je prisoten enotirni sistem upravljanja. Izraz »uprava« pa uporabljam v povezavi z državami, v katerih velja dvotirni sistem upravljanja (npr. Finska). Prav tako izraz »uprava« zaradi lažjega razumevanja uporabljam v povezavi z državami, v katerih posamezno podjetje lahko izbere enotirni ali dvotirni sistem upravljanja (npr. Francija), čeprav bi bilo tam smiselno uporabljati oba izraza, oziroma v povezavi z državami, v katerih sistem upravljanja ne moremo enostavno definirati kot enotirni ali dvotirni (npr. Švedska).

Po poročanju Evropske komisije so imele omenjene države Evropske unije oktobra 2013 naslednji delež žensk na mestih odločanja največjih družb; Francija 29,7%, Nizozemska 25,1 %, Belgija 16,7 %, Italija 15,0 %, in Španija 14,8 % (European Commission 2014b). V vseh teh državah se je delež žensk v primerjavi z oktobrom 2010 povečal, in sicer v Franciji za 17,4 %, v Italiji za 10,4 %, na Nizozemskem za 10,2 %, v Belgiji za 6,3% in v Španiji za 5,3 % (prav tam). Avtorici zaključka zbornika, ki vsebuje članke o položaju žensk na vodilnih položajih v različnih evropskih državah (Fagan in González Menéndez 2012, 249), tako ugotavljata, da je sistem kvot v državah, v katerih je bil uveden, pozitivno prispeval k deležu žensk na vodilnih položajih. Vendar pa je potrebno upoštevati pomembno dejstvo, da se je na Norveškem napredek zgodil le tam, kjer je zakon, ki uvaja sankcije, tako zahteval (tj. upravni odbori); le 5 % mest predsednika/predsednice upravnih odborov namreč zasedajo ženske in samo 2 % oseb na položaju generalnega oziroma izvršnega direktorja/direktorice podjetij, ki kotirajo na oselski borzi, je ženskega spola (Storvik in Teigen 2010, 8). Upoštevati moramo tudi, da je napredek praviloma večji v državah, v katerih so za neupoštevanje zakona uvedene sankcije (npr. Norveška, Francija, Italija v primerjavi s Španijo, kjer so sankcije minimalne – tj. grožnja, da bodo pri podeljevanju javnih sredstev oziroma pogodb upoštevali podatke o enakosti spolov v posameznem podjetju).

Zakonodajo, ki bi s pomočjo obveznih kvot povečala delež žensk na vodilnih položajih v podjetjih, je konec leta 2012 predlagala tudi Evropska komisija. S predlogom želi doseči, da bi manjšinsko zastopan spol (op. a. v večini primerov ženski) predstavljal vsaj 40 % neizvršnih direktorjev/direktorice v družbah, ki kotirajo na borzi (z izjemo majhnih in srednje velikih podjetij) (European Union 2013). Ta cilj bi morali doseči do leta 2020, javna podjetja pa bi imela na voljo dve leti manj (prav tam). Takšna zakonodaja naj bi nas hitreje pripeljala do uravnotežene zastopanosti spolov v vodilnih organih evropskih družb, pri tem pa je pomembno, da nobena ženska ne bo dobila mesta na vodilnem položaju samo zato, ker je ženska, ampak se bo morala dokazati in pokazati enakovredne sposobnosti kot moški protikandidati.

Kvota, ki veljajo za podjetja v državni lasti, pa so po podatkih Evropske unije iz junija 2014 med državami Unije uvedene tudi v Avstriji in Grčiji, prav tako pa je leta 2015 predvidena uvedba kvot za nadzorne svete največjih delniških družb v Nemčiji (European Commission 2014c). Po podatkih generalnega direktorata za notranjo politiko iz leta 2012 pa so poleg

navedenih držav kvote za podjetja v državni lasti uvedene še na Danskem, Finskem, Irskem, Nizozemskem ter v Belgiji in Italiji (Directorate-General for Internal Policies 2012).

V sklopu razprave o obveznih kvotah so se pojavila različna stališča oziroma različni argumenti za in proti. V nadaljevanju navajam v virih najbolj izpostavljene argumente.

4.1 Argumenti za uvedbo obveznih kvot v izbranih evropskih državah

a) Uravnotežena zastopanost obeh spolov kot stvar pravice

Eden od glavnih argumentov za uvedbo obveznih kvot na Norveškem se nanaša na uravnoteženo zastopanost obeh spolov kot stvar pravice (Teigen 2012, 80; Storvik in Teigen 2010, 6). Ko gre za zagotavljanje enakopravnosti spolov, je pozitivna diskriminacija opravičena oziroma celo nujna (prav tam). Nesprejemljivo je namreč, da v nekem okolju prevladuje eden od spolov, zato je v takih primerih drugi spol upravičen do pomoči s strani države ali katere druge ustanove pri zagotavljanju enakopravnosti. Podoben argument so zagovarjali podporniki/podpornice kvot v Španiji (González Menéndez in Martínez González 2012, 174).

b) Argument demokracije

V sklopu uvedbe kvot na Norveškem je predvsem norveška vlada zastopala stališče, da je bolj spolno uravnotežena zastopanost v ekonomskem odločanju nujna za demokracijo; da je stvar demokracije moških in žensk, da so enakopravno zastopani v upravnih odborih največjih in najbolj vplivnih podjetij (Teigen 2012, 82; Storvik in Teigen 2010, 7).

c) Argument sposobnosti in koristi

V skladu s t. i. argumentom človeškega kapitala naj bi bil potencial celotne populacije enakovredno razdeljen na oba spola, tako da tista podjetja, ki svoje vodilne kadre iščejo le med moško populacijo, že na začetku izgubijo oziroma izločijo polovico dobrih kandidatov/kandidatk (Teigen 2012, 81; Storvik in Teigen 2010, 6). Tako naj bi po mnenju norveških zagovornikov/zagovornic kvot imela podjetja, če bi pri svojem izboru upoštevala tako moške kot tudi ženske, večji bazen talentov, iz katerega bi lahko izbirala. S tem argumentom je povezan tudi t. i. argument posebnega doprinosa žensk. Ta argument se nanaša na predpostavko, da naj bi se ženske v primerjavi z moškimi razlikovale glede na obnašanje, izkušnje, zanimanje ipd. Več žensk v upravnem odboru bi tako posameznemu podjetju prineslo nov pogled in nove načine glede reševanja problemov (prav tam).

d) Ekonomski argument

Evropska komisija uvedbo kvot zagovarja z argumentom, da je premagovanje razkoraka med ženskami in moškimi nujno za uspešno tekmovanje Evrope z drugimi velesilami v 21. stoletju (Kanter 2012). Prav tako obstajajo različne raziskave, ki navajajo, da so podjetja, ki imajo v svojem vodstvu raznoliko zastopanost po spolu, bolj uspešna (prav tam). Podobno stališče je zavzemala norveška vlada, saj naj bi bil uravnotežena zastopanost spolov v upravnih odborih podjetij pozitivno vplivala na donosnost poslovanja (Teigen 2012, 80).

e) Uvedba kvot s sankcijami je najbolj učinkovit način za spremembo stanja

V Franciji so zagovorniki/zagovornice uvedbe kvot kvote podpirali kot edino možnost za spremembo stanja in zagotavljanje raznolikosti na vodilnih položajih v podjetjih (Smith in drugi 2012, 158). Pri tem so poudarjali, da se miselnost ljudi spreminja izredno počasi, poleg tega podjetja nimajo lastnih iniciativ za spremembo stanja, del javnega sektorja pa tudi nima primerne rešitve (prav tam).

Fagan in González Menéndez (2012, 249–250) navajata, da je uvedba kvot ali vsaj grožnja z njimi bolj učinkovit način za povečanje deleža žensk na vodilnih položajih kot kodeksi in drugi nezavezujoči akti. To med drugim dokazujejo v uvodu tega poglavja navedeni podatki za vodilne položaje v norveških podjetjih, na katere se ukrep obveznih kvot ne nanaša (nizek delež žensk). Prav tako to dokazuje manjši delež žensk na vodilnih položajih v zasebnih finskih podjetjih, za katera velja nezavezujoč kodeks dobrih praks, v skladu s katerim naj bi podjetja zagotovila zastopanost obeh spolov v vodilnem organu družbe, v primerjavi z njihovim večjim deležem v finskih podjetjih v državni lasti oziroma podjetjih na Norveškem, za katera velja zakon, ki od podjetji zahteva pravično razdelitev vodilnih mest med ženske in moške ter uvaja sankcij za podjetja, ki teh določb ne upoštevajo (Korvajärvi 2012, 115–127; Fagan in González Menéndez 2012, 250). Tudi v Španiji, kjer sicer so uvedene kvote, vendar zakon ne predvideva strogih sankcij za podjetja, ki ne upoštevajo zakonskih določb, se delež žensk povečuje le počasi in s takim tempom cilj 40% deleža žensk na vodilnih položajih do leta 2015 po mnenju nekaterih ne bo dosežen (González Menéndez in Martínez González 2012, 196).

Da nezavezujoči ukrep ni dovolj za spremembo stanja, pa se je izkazalo tudi na ravni Evropske unije. Ukrep, ki ni prinesel zelenih rezultatov, je poziv o prostovoljnem povečanju deleža žensk na vodilnih položajih v evropskih gospodarskih družbah iz leta 2011. Po pozivu

evropske komisarke Viviane Reding, da naj večja podjetja, ki kotirajo na borzi, prostovoljno do leta 2015 zagotovijo 30% delež žensk v lastnih upravah, do leta 2020 pa 40%, namreč ni bilo veliko uspeha, saj se je na pobudo odzvalo le 24 podjetij (European Commission 2012).

4.2 Argumenti proti uvedbi obveznih kvot v izbranih evropskih državah

a) Uvedba kvot diskriminatorna do moških

Eden od argumentov proti kvotam, ki so ga navajali nasprotniki/nasprotnice kvot na Norveškem, je, da so kvote nelegitimne in povzročajo obratno diskriminacijo, saj naj bi bili zaradi privilegiranega položaja žensk, ki bi ga bile deležne na podlagi kvot, diskriminirani moški (Teigen 2012, 80–81).

b) Kvote v nasprotju s svobodno izbiro posameznika

V Španiji so nasprotnik/nasprotnice med drugim zavzeli stališče, da so kvote, ki ženskam nalagajo obvezno prisotnost, v nasprotju s svobodno izbiro posameznika/posameznice (González Menéndez in Martínez González 2012, 174).

c) Argument lastniških pravic

Nasprotniki/nasprotnice uvedbe kvot na Norveškem so kot pomemben argument proti kvotam navajali pravice lastnikov/lastnic podjetij, da v svoje odbore izberejo ljudi, ki se jim zdijo najbolj primerni (Storvik in Teigen 2010, 6). Ta argument temelji na demokratičnih pravicah lastnikov/lastnic, ki investirajo in tvegajo z lastnim kapitalom (Teigen 2012, 82). V Španiji so delodajalci/delodajalke kot argument proti kvotam navajali pravo družb, ki se nanaša na sistem proporcionalne zastopanosti glede na kapital, kar izključuje kakršenkoli drug kriterij (CES v González Menéndez in Martínez González 2012, 173). Prav tako je po njihovem izbor kandidatov/kandidatk za položaje v upravah stvar posameznega podjetja, v katerem veljajo specifična načela, ter da spol ne more imeti večje vloge kot sposobnosti posameznika/posameznice in splošne koristi podjetja (prav tam). Tudi finski mediji so zavzeli stališče, da ni mogoče, da vlada uveljavi zakonodajo o enakopravnosti spolov v zasebnem sektorju (Korvajärvi 2012, 110).

d) Argument sposobnosti

Argument proti uvedbi kvot, ki se nanaša na sposobnosti in je bil prisoten na Norveškem, je argument, da bi takšna zakonodaja pripeljala k zamenjavi bolj sposobnih moških z manj sposobnimi ženskami (Teigen 2012, 81). To naj bi bila posledica dejstva, da ni dovolj žensk z

ustreznimi izkušnjami iz poslovnega sveta, ženske s primernimi znanji in potenciali pa je potrebo zaposlovati čim prej in na nižjih ravneh, da si bodo lahko pridobile ustrezne izkušnje za najvišje položaje (prav tam). Pri tem avtorja člankov o uvedbi kvot na Norveškem navajata, da je bil pri njih ta argument povezan z željo ohraniti nadzor nad upravljanjem s strani lastnikov/lastnic, ki naj bi bili najbolj usposobljeni za izbor članov/članic uprave njihovega podjetja (prav tam). Argument, ki se nanaša na pomen sposobnosti in izkušenj, je močno prisoten tudi na Finskem, pri čemer je stališče nasprotnikov/nasprotnic kvot, da so ženske in moški enaki ter da bodo najbolj sposobni ženske in moški že tako ali tako bili imenovani na mesta članov/članic uprav podjetij (Korvajärvi 2012, 110–111, 123). Prav tako so delodajalci/delodajalke v Španiji zagovarjali stališče, da v gospodarstvu vladata kriterij učinkovitost in kriterij najustrežnejšega, vnaprej določeni odstotki ali kvote pa niso v skladu s tema načeloma (CES v González Menéndez in Martínez González 2012, 173). Podobnega mnenja so (bile) tudi številne uspešne ženske v Španiji, saj po njihovem mnenju kvote pod vprašaj postavljajo talent žensk, ki bi na ta način prišle do vodilnih položajev (González Menéndez in Martínez González 2012, 174).

e) Povečanje števila članov uprave in simboličen dodatek žensk v upravi

Raziskava, ki se nanaša na uvedbo kvot na Švedskem, kot eno od možnih posledic uvedbe obveznih kvot navaja povečanje števila članov/članic posamezne uprave (Bohman in drugi 2012, 91–108). Eden od rezultatov raziskave namreč pravi, da je bila po grožnji švedske vlade leta 1999, da bo uvedla obvezne kvote, večja verjetnost, da vsaka nova zaposlitev ženske v upravo poveča število članov/članic uprave, kot pa je bila ta verjetnost pri vsaki novi zaposlitvi moškega (prav tam). Avtorji članka o raziskavi navajajo, da to dejstvo verjetno kaže na to, da so nekatere ženske dobile mesto v upravi le kot nek simboličen dodatek (ang. token) k njeni že obstoječi sestavi (prav tam). Uvedba obveznih kvot samo z razširitvijo posamezne uprave tako ne zadosti svojemu glavnemu namenu, saj lahko na ta način ženske dobijo mesto v upravi le zaradi zadostitve zakonskim zahtevam ne pa z namenom njihovega dejanskega doprinosa k vodenju in obvladovanju podjetja.

f) Upoštevanje družbene realnosti

V Španiji so delodajalci/delodajalke kot argument proti uvedbi kvot navajali, da je družbena realnost drugačna, da obstajajo razlike med spoloma, ko govorimo o kvalifikacijah oziroma usposobljenosti, dostopnosti določenega kadra, interesu ter/oziroma poslanstvu za določeno delovno mesto in področje dela (CES v González Menéndez in Martínez González 2012,

173). (prav tam). Prav tako so kot argument proti uvedbi specifičnega deleža mest, ki naj bi ga zasedale ženske, ter proti obdobju, v katerem naj bi podjetja uresničila ta cilj, navajali razlike med posameznimi podjetji, kot so, na primer, trenutno uvedena načela enakosti po spolu v posameznem podjetju (prav tam). Po njihovem mnenju namreč za vsa podjetja ne bi smele veljati iste zahteve, ampak bi morali upoštevati trenutno stanje in realnost v posameznem podjetju.

g) Povečanje se bo zgodilo po naravni poti

Carlo Bozotti, izvršni direktor podjetja STMicroelectronics, mednarodnega podjetja, ki ima korenine v Italiji in Franciji, je mnenja, da »družbene spremembe terjajo svoj čas« (Kanter 2012), kar lahko razumemo kot argument proti kvotam. Podobno mnenje so zastopali švedski delodajalci/delodajalke. Po njihovem mnenju se bo delež žensk povečal po naravni poti, in sicer kot posledica večjega dotoka žensk na položaje srednjega in visokega menedžmenta v zasebnem sektorju (Bohman in drugi 2012, 96). Cecilie Lind, edina direktorica v večinsko moškem norveškem podjetju Ragn-Sells meni, da bi se stanje na vodilnih položajih v prid ženskam spremenilo tudi brez kvot, in sicer »že zato, ker je danes na univerzah več kot 60 % deklet, ki bodo čez 20 let zagotovo zasedala pomembna mesta« (Podkrižnik 2012). Kvote naj bi po njenem le pospešile celoten proces.

4.3 Možnosti za uvedbo kvot v Združenih državah Amerike

4.3.1 Spodbujevalne okoliščine za uvedbo kvot v Združenih državah Amerike

Argumenti za uvedbo kvot v ZDA praviloma sovpadajo z argumenti, ki so (bili) prisotni v različnih evropskih državah, v katerih so že potekale razprave o njihovi uvedbi. Ti argumenti so podrobneje opredeljeni v nadaljevanju. Druge spodbujevalne okoliščine, tudi predstavljene v nadaljevanju, pa so osnovane na podlagi rezultatov raziskav, ki – na primer – kažejo, da ženske v ZDA želijo zasedati vodilne položaje. Pri tem pa je pomembno, da vse raziskave ne kažejo na pozitiven vpliv večjega števila žensk na vodilnih položajih na uspešnost poslovanja podjetja, ki je v gospodarstvu dejansko edini pomemben kazalnik.

4.3.1.1 Argument demokracije

Podobno kot na Norveškem je tudi v ZDA eden od argumentov za uvedbo kvot argument demokracije. Tako kot ni več opravičljivo ženskam zavračati volilne pravice, pravice do

sodelovanja v porotah ali pravice do udejstvovanja v njihovem poklicu ter sodelovanja pri obvladovanju in upravljanju profesionalnih organizacij, tudi osnovna načela demokracije, zastopanja in nediskriminacije zahtevajo, da ženske opravljajo funkcije na vodilnih položajih podjetij (O'Brien 2011).

4.3.1.2 Argument enakih možnosti

Kvote so neke vrste mehanizem, s katerim je možno zlomiti še obstoječe strukture, ki dajejo prednost neenakosti (Kogut in drugi 2013). Pri tem pa se je treba zavedati, da so kvote upravičene le v obsegu, ko preprečujejo diskriminacijo – diskriminacija na podlagi spola pa je v ZDA že vrsto let prepovedana z Zakonom o državljskih pravicah iz leta 1964. Podobno kot v evropskih državah je tako tudi v ZDA prisoten argument, ki enake možnosti pojmuje kot stvar pravice.

4.3.1.3 Motivacija žensk

Rezultati raziskave organizacije Catalyst (2004b, 14) so pokazali, da ima med 705 ženskami in 243 moškimi na visokih položajih v ameriških podjetjih, ki so največ dve ravni pod izvršnim direktorjem/direktorico, tako večina žensk (55 %) kot tudi večina moških (57 %) ambicije, da bi v lastni organizaciji prišli do najvišjega položaja, tj. položaja izvršnega direktorja/direktorice oziroma enakovrednega položaja. Ko govorimo o željah po napredovanju do vodilnih položajev, prav tako ni večjih razlik med ženskami, ki imajo otroke, in tistimi, ki jih nimajo (prav tam). Ženske torej v svojih karierah želijo napredovati do vodilnih položajev, kar je eden od najpomembnejših argumentov, zakaj bi morali pot do teh položajev omogočiti večjemu številu žensk – seveda pod pogojem, da imajo dovolj znanj in izkušenj, potrebnih za uspešno delovanje na takšnih funkcijah.

Rezultati raziskave podjetja McKinsey & Company sicer kažejo povsem drugačno sliko med ženskami in moškimi na vstopni ali srednji ravni največjih ameriških podjetij, vendar verjeten razlog za takšen rezultat predstavljajo drugačne prioritete zaposlenih na začetku kariere (Barsh 2011). Tako ženske (69 %) kot tudi moški (74 %) sicer želijo napredovati, vendar malo žensk (18 % žensk in 36 % moških) želi zasesti vodilne položaje v podjetju (Barsh in Yee 2012, 5). Možen razlog za takšno stanje so trenutne ambicije posameznikov/posameznic, katerim je bližje naslednji nadrejeni položaj kot pa najvišji položaji v podjetju – te ambicije se lahko kasneje z napredovanjem tudi spremenijo (prav tam; Barsh 2011). To potrjuje tudi

rezultat iste raziskave, kjer je med 200 vprašanimi ženskami na visokih položajih, kar 41 % teh žensk odgovorilo, da v prihodnosti želi zasesti vodilne položaje v podjetju (prav tam: 8).

4.3.1.4 Izkoriščanje vseh razpoložljivih virov

Ženske so vedno bolj izobražene in usposobljene, kar pomeni, da imajo potencial za dobre vodilne kadre. V ZDA je število žensk, ki so v letu 2012 pridobile diplomu s kolidža ali univerze, večje od števila moških, prav tako je več žensk kot moških uspešno zaključilo magistrski študij (United States Census Bureau 2012).

Dejstvo je, da imajo podjetja omejeno število ljudi, med katerimi lahko izbirajo svoje vodilne kadre, in če iz tega nabora izpustijo ženske, se število ljudi, ki imajo sposobnosti, potrebne za uspehe na najvišjih položajih, še dodatno zmanjša (Dreher 2003, 559; Catalyst 2004a, 2). Smiselno torej je, da podjetja izbirajo med vsemi možnimi kandidati v t. i. bazenu talentov (Lansing in Chandra 2012) in si svojega izbora ne omejijo zaradi diskriminacije na podlagi spola. V skladu z argumentom človeškega kapitala, ki je (bil) prisoten tudi v evropskem okolju, naj bi imela podjetja, če bi pri svojem izboru upoštevala tako kandidatke kot tudi kandidate, večji bazen talentov, iz katerega bi lahko izbirala. Pri končni izbiri ustreznega kandidata/kandidatke pa bi morala odločitev temeljiti na znanju, izkušnjah in sposobnostih, ki so pomembni oziroma potrebni za določeno delovno mesto oziroma določen položaj, pri čemer spol ne bi smel igrati nobene vloge. Prav tako bi se z raznolikostjo izognili nevarnostim enostranskega razmišljanja, ki lahko privede do velikih težav pri upravljanju, kot se je to zgodilo v primeru podjetja Enron¹⁶ (Branson 2012, 79).

4.3.1.5 Večja uspešnost podjetja

Welborune in Cycyota (2007) v svojem članku preučujeta povezavo med številom žensk na najvišjih položajih v izbranih podjetjih, ki objavljajo prvo javno ponudbo, ter njihovo uspešnostjo v daljšem časovnem obdobju. V raziskavi je bila potrjena hipoteza, da delež

¹⁶ Podjetje Enron je v slabih treh mesecih zaradi večletnega goljufivega prikazovanja poslovnih izidov zdrsnilo z mesta enega najbolj uglednih ameriških podjetij v stečaj. Eden od razlogov za takšno stanje, ki ga navajajo strokovnjaki/strokovnjakinje, je enostransko razmišljanje članov direktorskega odbora, kar je onemogočilo njihovo kritično presojo. Temu bi se lahko po mnenju nekaterih raziskovalcev/raziskovalk izognili s preprečevanjem sprejemanja odločitev s strani skupin, ki jih sestavljajo enakomisleči posamezniki/posameznice (O'Connor 2003).

žensk na najvišjih položajih v izbranih podjetjih, ki objavljajo prvo javno ponudbo, pozitivno vpliva na prvo ceno delnice teh podjetij (prav tam). Prav tako je bila potrjena hipoteza, da delež žensk na najvišjih položajih v teh podjetjih pozitivno vpliva na uspešnost podjetij v daljšem časovnem obdobju (prav tam). Slednja hipoteza je bila potrjena le v majhnem deležu, a vseeno je povezava pozitivna.

Tudi raziskave organizacije Catalyst, v katerih so preučevali povezanost med raznoliko zastopanostjo obeh spolov na najvišjih položajih in ekonomsko uspešnostjo ameriških podjetij (Catalyst 2004a) oziroma med številom žensk na najvišjih položajih in finančnim poslovanjem ameriških podjetij (Catalyst 2007; Catalyst 2011b) potrjujejo dejstvo, da sta uspešnost podjetja in zastopanost žensk na najvišjih oziroma vodilnih položajih povezani. Zadnji raziskavi sta tudi pokazali, da podjetja, v katerih so v direktorskih odborih tri ali več ženske, veliko bolje poslujejo kot tista, v katerih nimajo žensk na najvišjih položajih (prav tam). Omenjeni raziskavi ne navajata, ali delež žensk povzroča večjo uspešnost podjetij ali je vzročna povezava ravno obratna (prav tam); torej da so bolj uspešna podjetja bolj naklonjena večjemu številu žensk na vodilnih položajih. Carter in sodelavci (2007) pa v svoji raziskavi, ki tudi dokazuje povezanost deleža žensk v direktorskih odborih s finančno uspešnostjo podjetja, dokazujejo, da v tem primeru raznolikost vpliva na finančno uspešnost in ne obratno.

Medtem ko zgoraj navedene raziskave dokazujejo, da so podjetja z večjim deležem žensk na vodilnih položajih uspešnejša, pa so rezultati raziskave, ki sta jo opravila Dezsó in Ross (2011), pokazali, da je za pozitiven vpliv žensk na vodilnih položajih na poslovanje podjetja potrebno, da je strategija podjetja usmerjena v inovacije¹⁷. Obenem pa je raziskava pokazala, da ženske na vodilnih položajih v podjetjih, v katerih ni posebnega poudarka na inovacijah, nimajo negativnih učinkov na njihovo poslovanje (prav tam).

Vse raziskave pa ne dokazujejo pozitivne povezave med raznoliko zastopanostjo obeh spolov ter uspešnostjo podjetja (Adams in Ferreira 2009; Branson 2007, 14). Rezultati ene od njih sicer kažejo, da bolj raznoliki direktorski odbori izvajajo boljši nadzor, vendar pa je to lahko v dobro vodenih podjetjih kontraproduktivno (Adams in Ferreira 2009, 293). V teh podjetjih bi lahko dodatna raznolikost, ki bi jo, na primer, uvedli na podlagi kvot, vodila k še večjem nadzoru in vpletanju članov/članic direktorskega odbora v vsakodnevno upravljanje podjetja

¹⁷ V raziskavi so usmerjenost v inovacije definirali kot razmerje med izdatki za raziskave in razvoj ter razpoložljivimi sredstvi v preteklem letu.

od tistega, ki je že ustaljeno, to pa lahko posledično vodi do večjih nasprotovanj med člani/članicami direktorskega odbora ter izvršnim osebjem oziroma do slabšega ugleda med delničarji/delničarkami (prav tam: 304–305). Prav tako Farrell in Hersch (2005) v svoji raziskavi nista mogla dokazati povezave, da v povprečju bolj raznolika zastopanost spolov v direktorskih odborih vpliva na boljše rezultate podjetja. Tudi rezultati v enem od prejšnjih odstavkov omenjene raziskave, ki jo je opravil Carter s sodelavci (2007), ne kažejo, da večji delež žensk v komitejih, ki so vzpostavljeni v sklopu direktorskega odbora (npr. revizijski komite, komite za imenovanja ipd.), vedno pozitivno vpliva na finančno uspešnost podjetja (prav tam).

Članek, ki primerja podjetja, ki so bila na Norveškem na podlagi uvedbe kvot obvezana povečati število žensk v upravnih odborih, ter druga podjetja v Skandinaviji, na katera se uvedba kvot ne nanaša, navaja, da so imela slednja večji kratkoročni dobiček kot tista, ki so morala spremeniti spolno sestavo svojih upravnih odborov (Matsa in Miller 2012). Je pa to posledica višjih stroškov dela v podjetju s povečanim deležem žensk v upravnih odborih, a ne zaradi zvišanja plač, ampak zaradi manjšega odpuščanja kot v preostalih podjetjih (prav tam). Negativne posledice uvedbe kvot kažejo tudi rezultati raziskave Univerze v Michiganu, saj naj bi norveški upravni odbori po uvedbi kvot postali mlajši in manj izkušeni, s tem pa se je znižala njihova učinkovitost (Clark 2010).

Kot je razvidno iz zgoraj napisanega, »ni izrazitega dokaza, da boljša zastopanost žensk v upravah poveča produktivnost podjetja«, saj obstajajo raznolike raziskave v različnih državah sveta z različnimi rezultati (Gómez Ansón 2012, 25–27), čeprav je ta argument pogosto prisoten tudi med zagovorniki/zagovornicami kvot v evropskem okolju.

4.3.1.6 Vpliv žensk na razvoj izdelkov in storitev

V današnjem času imajo ženske veliko večjo kupno moč, kot so jo imele v preteklosti. Ženske so zato pomembne potrošnice, ki imajo svoje želje in potrebe. Zato je pomembno, da so ženske tudi na vodilnih položajih, saj se na ta način lažje približajo potrošnicam (Catalyst 2004a, 3; Branson 2012, 796). Prav tako so raziskave pokazale, da imajo pravilno vodene raznolike skupine boljše rezultate, ko govorimo o inovativnem poslovanju, kot pa skupine, v katerih je bolj ali manj zastopan le en spol (Bantel in Jackson v Catalyst 2004a, 3).

4.3.1.7 Zgled

Eden od argumentov za večjo zastopanost žensk na vodilnih položajih je tudi zgled za ženske na nižjih položajih, da v svoje delo vložijo ves svoj trud in potencial (Kurtulus in Tomaskovic-Devey 2012, 177). Raziskava organizacije Catalyst (2008) je pokazala pozitivno povezavo med odstotkom žensk na direktorskih položajih podjetij v preteklosti ter odstotkom žensk na vodilnih položajih v kasnejšem obdobju. Podobno kažejo tudi rezultati raziskave iz leta 2011 (Matsa in Miller 2011) – pokazali so pozitivno povezavo med številom žensk na položajih v direktorskem odboru v preteklem obdobju in trenutnim deležem žensk na najvišjih izvršnih položajih. Tudi Knippen in Shen (2009) sta v svoji raziskavi, v katero so bila vključena ameriška podjetja na lestvici S&P 1500¹⁸, potrdila hipotezo, da je prisotnost žensk na direktorskih položajih pozitivno povezana s prisotnostjo žensk na teh položajih v preteklosti. Vsekakor je možen razlog za takšno povezavo tudi boljša kultura poslovanja podjetij, ki že imajo ženske na vodilnih položajih, kar pomeni, da so bolj dovzetna za vključevanje žensk kot druga podjetja (npr. imajo programe za spodbujanje in vključevanje žensk ipd.) (Catalyst 2008). Veliko število žensk na visokih položajih je lahko znak, da je podjetje ženskam prijazno, da lahko v njem uspejo in za svoj položaj prejmejo tudi dobro plačilo (Kurtulus in Tomaskovic-Devey 2012, 177). Na ta način pa lahko podjetje v svoje vrste pridobi marsikatero visoko usposobljeno žensko (prav tam).

Če pa ženske na nižjih menedžerskih položajih vidijo, da imajo zaradi spola omejene možnosti, da bi dosegle najvišje menedžerske položaje, to lahko zavira njihovo željo in motivacijo, da bi se zanje sploh potegovale (Vroom v Dreher 2003, 542).

Prav tako pa je raznolika zastopanost v direktorskih odborih znak upoštevanja raznolikosti v celotni družbi, kar daje tako zgled drugim podjetjem kot tudi ustvarja ugled podjetja v družbi.

4.3.1.8 Edini učinkoviti mehanizem za spremembo stanja

Po mnenju nekaterih brez zunanje pritiska prestižne ameriške Komisije za vrednostne papirje in borzo ali celo grožnje s kvotami ni možnosti za spremembo, ki bo dala dovolj velik

¹⁸ Indeks S&P 1500 (ang. S&P Composite 1500) je borzni indeks v ZDA, ki pokriva približno 85 % ameriškega trga vrednostnih papirjev (Knippen in Shen 2009, 4). Sestavljajo ga trije indeksi, in sicer S&P 500, S&P MidCap 400 in S&P SmallCap 600, kar pomeni, da obsega podjetja z različnimi tržnimi kapitalizacijami (prav tam). – tj. izredno raznolik nabor ameriških podjetij.

pomen doprinosu talentiranih in usposobljenih žensk in predstavnikov manjšin (O'Brien 2011). Kljub različnim uvedenim programom oziroma ukrepom v ZDA (gl. podpoglavje 3.1 Izbrani ukrepi v Združenih državah Amerike) do sedaj ni bilo večjega napredka pri deležu žensk na vodilnih položajih, zato nekateri zagovarjajo kvote kot eden oziroma celo edini možni način za spremembo trenutnega stanja, ki ženskam, ki imajo vse potrebne lastnosti in znanja za zasedanje vodilnih položajev v organizaciji, ne omogoča zasedanja teh položajev. Sweigartova (2012, 91A) navaja, da so v ZDA kvote nujno potrebne, saj preostali alternativni ukrepi, ki so namenjeni povečanju deleža žensk v direktorskih odborih, niso uspešni. Kvote so tako edina metoda za večji delež žensk na direktorskih položajih v ameriških podjetjih (prav tam: 105A). Tudi zagovorniki/zagovornice kvot v ZDA se namreč podobno kot somišljeniki/somišljenice v Evropi zavedajo, da je veliko večja verjetnost, da brez uvedbe kvot ali kakšnega drugega primernega ukrepa ženske kljub enakim sposobnostim kot moški lahko ostanejo nezadostno zastopane na vodilnih položajih v gospodarstvu (Terjesen in drugi 2013, 3).

4.3.2 Zaviralne okoliščine proti uvedbi kvot v Združenih državah Amerike

Glavne zaviralne okoliščine proti uvedbi kvot v ZDA izhajajo iz značilnosti ameriškega gospodarstva in ameriške družbe, poleg tega pa literatura in rezultati raziskav navajajo še nekatere druge argumente proti uvedbi, kot sta pojav t. i. zlatih kril ter argument, ki je prisoten tudi v nekaterih evropskih državah, in sicer imenovanje žensk na vodilne položaje kot simbolični dodatek – tj. le z namenom, da bi izpolnili zakonsko zahtevo.

4.3.2.1 Nasprotovanje predstavnikov/predstavnice gospodarstva

Uvedba kvota nima velike podpore med vodilnimi gospodarstveniki/gospodarstvenicami v ZDA. Medtem ko glede na rezultate raziskave iz leta 2010, v katero je bilo vključenih 400 posameznikov/posameznic, več članic kot članov direktorskih odborov (25 % proti 1 %) v ZDA podpira uvedbo kvot in drugih predpisov na področju raznolikosti, večina predstavnikov obeh spolov še vedno ne podpira institucionalizacije takšnih ukrepov (Connor 2010). Raziskava iz leta 2012¹⁹ pa kaže, da je podpora kvotam med ameriški

¹⁹ V raziskavo je bilo vključenih 1.067 odgovorov direktorjev/direktorice podjetij iz 58 različnih držav. 37 % posameznikov/posameznic predstavlja osebe iz podjetij v ZDA.

gospodarstveniki/gospodarstvenicami le 22 % (Heidrick & Struggles in WomenCorporateDirectors 2012).

4.3.2.2 Pomen deregulacije gospodarstva v kapitalizmu in zaščita lastniških pravic

Zaščita lastniških pravic je kot argument proti uvedbi kvot prisotna že v evropskem okolju, še močnejšo vlogo pa ima ta argument v ameriškem sistemu, kjer je močno prisoten kapitalizem. Amable (2003, 102–114) kapitalizem, značilen za ZDA, imenuje liberalni tržni kapitalizem oziroma anglosaksonski tip kapitalizma. Celoten sistem temelji na tržnih načelih, kar pomeni, da so institucionalna področja, kot so trg blaga, trg delovne sile, finančni sistem, sistem socialne varnosti in izobraževalni sistem, tržno naravnani. Za takšen tip kapitalizma so tako značilni prosta konkurenca na trgu in visoka stopnja deregulacije trga blaga, fleksibilnost trga delovne sile, nizka varnost zaposlitve ter sistem socialne varnosti, ki temelji na tržnih načelih, nizka koncentracija lastništva in tržno naravnani sistem izobraževanja, katerega največji investitor je zasebni sektor (Amable 2003, 103–106; Jurič 2005, 2–3).

V takšnem sistemu država v določeni meri sicer posega v gospodarstvo, vendar so njeni posegi v primerjavi z marsikatero drugo državo majhni. Ameriška vlada posega na področje gospodarstva v segmentih, kot so vzdrževanje vladavine zakona in reda, uveljavljanje in zaščita pogodb, zagotavljanje skupnega denarnega sistema, varstvo okolja ipd. (Ferfila 2003, 41). Odgovornost vlade za stanje ameriškega gospodarstva je danes sicer že splošno sprejeta, kar se odraža tudi pri vplivu stanja v gospodarstvu na ponovno (ne)izvolitev aktualnega predsednika (prav tam), vendar pa je pomembno dejstvo, da je vpliv vladnih politik ostro omejen s tradicionalno ameriško usmeritvijo v prosto podjetništvo (prav tam: 43). Eden od glavnih ciljev večine Američanov/Američank je, da gospodarstvo vsako leto prinese nova delovna mesta, več dobrin in višje dohodke (prav tam), kar je glavno gonilo ameriškega gospodarstva. Prav tako je državno lastništvo v ZDA izjema.

Za liberalni tržni kapitalizem, ki je značilen za ZDA, je torej značilna majhna stopnja vmešavanja države v gospodarstvo, kar je pomembno pri obravnavanju vladnih politik in ukrepov v gospodarskem sektorju. Zaščita lastništva pri vodenju zasebnega podjetja oziroma nevmešavanje subjektov/oseb, ki v podjetju nimajo lastništva, je eden od argumentov proti kvotam, ki ga v svojem članku med drugim navaja Kogut s sodelavci (2013). Uvedba kvot je po njihovem mnenju sicer smiselna za zagotavljanje kritične mase žensk, ki bi dolgoročno privedla do uravnotežene zastopanosti spolov, vendar pa je vprašljiva dopustnost vmešavanja

države v gospodarstvo – predstavniki/predstavnice gospodarstva so namreč tisti, ki nosijo finančne posledice uvedenih politik (prav tam).

4.3.2.3 Enotirni sistem upravljanja gospodarskih družb in poseganje države v gospodarstvo

V ZDA zakon določa le enotirni sistem upravljanja korporacij²⁰ (Bohinc 2011, 60), v njem pa ima en organ celotno funkcijo poslovođenja, pri čemer ta organ izvršno funkcijo praviloma prenese na svoje posamezne člane/članice, ki nato izoblikujejo izvršni organ – izvršni odbor (Bohinc in Bratina 2005, 167). Ameriški korporacijski zakon (ang. Model Business Corporation Act)²¹, ki je temeljni pravni vir korporacijskega prava v ZDA, podobno kot korporacijski zakoni v posameznih ameriških državah določa, da mora vsaka ameriška korporacija imeti direktorski odbor, razen če ne obstaja sporazum z delničarji/delnicarkami, ki direktorskemu odboru lahko odvzame ali omeji pooblastila (Bohinc in Bratina 2005, 219–220; Bohinc 2010, 156–158).

Za ZDA je tako tradicionalno značilen sistem z odborom direktorjev/direktorice, ki lahko sami izvajajo pooblastila in naloge, ki jim jih določa zakon, večja verjetnost pa je, da ta pooblastila in naloge prenesejo na izvršno osebje z izvršnim menedžerjem/menedžerko na čelu (ang. Chief Executive Officer; na kratko CEO) oziroma upravo (Bohinc in Bratina 2005, 220). V primerjavi z dvotirnimi sistemom, »pri katerem prenos pooblastil z uprave na nadzorni svet ni dopusten, z nadzornega sveta na upravo pa ni možen, saj nadzorni svet nima zakonskih pooblastil za vodenje poslov, mora v ameriškem primeru prav direktorski odbor, ki mu po zakonu torej izvirno pripada vsa oblast, pooblastila prenašati na izvršno osebje« (prav tam). Takšen način sicer spominja na dvotirni sistem upravljanja, vendar je pomembno dejstvo, da so v dvotirnem sistemu upravljanja pooblastila nadzornega sveta omejena na nadziranje

²⁰ Beseda »korporacija« se v ameriškem smislu najpogosteje uporablja za katerokoli družbeno tvorbo, ki ji pravo podeli pravno samostojnost oziroma osebnost, ne glede na njen pridobitni ali nepridobitni namen oziroma na njeno javno ali zasebno naravo (Bohinc in Bratina 2005, 91). V slovenskem okolju pa se v vsakdanji rabi oziroma v gospodarskih praksi izraz »korporacija« največkrat uporablja v pomenu gospodarske družbe, in sicer kapitalске ali celo le delniške, praviloma večjega obsega in sestavljenosti (prav tam).

²¹ Ameriški korporacijski zakon (ang. Model Business Corporation Act; na kratko MBCA) sam po sebi ni zavezujoč dokument za nobeno korporacijo. Preden je zakon pravno zavezujoč za korporacije določene zvezne države, mora biti v tej državi sprejet kot sestavni del zakonodaje (Bohinc 2010, 141). Več kot polovica držav uporablja določeno verzijo MBCA, mnoge države pa uporabljajo tudi določeno verzijo korporacijskega zakona zvezne države Delaware (ang. Delaware General Corporation Law; na kratko DGCL) (prav tam).

uprave, imenovanje in odpoklic članov/članice uprave ter določanje njihovih honorarjev, medtem ko ima direktorski odbor v ZDA pravico kadarkoli opravljati posle v imenu korporacije (Bohinc in Bratina 2005, 254). Direktorski odbor namreč določa pooblastila izvršnemu osebju in jih lahko teoretično tudi kadarkoli spremeni ali prekliče (prav tam: 256), kar pomeni, da ima direktorski odbor v enotirnem sistemu še vedno večjo moč pri upravljanju kot nadzorni svet v dvotirnem – v njem sta namreč združena nadzor in upravljanje korporacije.

Tako lahko rečemo, da so vodilni položaji z izvršno funkcijo v ameriških korporacijah tako izvršno osebje z izvršnim direktorjem/direktorico na čelu kot tudi člani/članice direktorskega odbora. Oba organa lahko namreč posegata v dnevno vodenje poslov (čeprav v praksi direktorski odbori tega ne izvajajo). Obvezno povečanje deleža žensk v direktorskem odboru, ki je glede pristojnosti odgovoren za upravljanje, rezultat in napredek gospodarskih družb, prav tako pa skrbi za izbiro izvršnega osebja, mu svetuje in ga obenem nadzoruje, oziroma obvezno povečanje števila žensk med izvršnim osebjem, ki je odgovorno za dnevno upravljanje poslov, bi pomenilo poseganje države v enega od dveh najpomembnejših organov posamezne družbe, kar je nesprejemljivo v anglosaksonskem kapitalističnem sistemu, ki je značilen za ZDA. Branson (2012, 813) navaja, da bi takšno vladno poseganje v gospodarstvo, ki bi določalo, koliko predstavnikov/predstavnice določenega spola mora biti v direktorskem odboru posameznega podjetja, večina Američanov/Američank verjetno razumela kot pretirano vsiljivo in močno nad mejami zakonite vloge države pri reguliranju korporacij. Poseganje v gospodarstvo na področjih, ki niso neposredno povezana z gospodarsko rastjo oziroma z brezposelnostjo in drugimi življenjsko pomembnimi dejavniki v družbi, ameriška družba verjetno ne bi sprejela. Sprememba takšnega prepričanja je verjetno možna le, če bi obstajali neposredni in nedvoumni dokazi, da večji delež žensk na vodilnih položajih v veliki meri prispeva h gospodarski rasti celotne države in dvigu življenjskega standarda.

4.3.2.4 Že vzpostavljen sistem enakih možnosti žensk in moških, zavračanje paternalizma ter svobodna izbira

Glede na ameriško zakonodajo so ženske videne kot enakovredne moškim in enako sposobne, zato imajo tudi enake možnosti za uspeh. Ameriški sistem namreč temelji na strogih antidiskriminatornih načelih, zavračanju paternalizma ter pravici do izbire. Vsa ta tri načela se kažejo v Zakonu o odsotnosti z dela zaradi družinskih in zdravstvenih razlogov (ang. The Family and Medical Leave Act) iz leta 1993. V zakonu sta odsotnost zaradi bolezni in

odsotnost zaradi nosečnosti oziroma starševstva opredeljeni kot enakovredni (Suk 2010, 41). Na ta način so v ZDA nosečnost oziroma rojstvo otroka, ki je sicer edino področje, kjer dejansko obstajajo razlike med ženskami in moškimi, označili kot zdravstveno stanje, ki je spolno nevtralnno, namesto, da bi takšno stanje žensk označili kot okoliščino, ki je specifična za ženski spol (Branson 2007, 183–184). Tako naj bi zagotavljali enake izhodiščne možnosti za ženske in moške. Zakon sicer priznava, da je v realnosti pogosto ženska tista oseba, ki je primarno odgovorna za skrb za družino, ter da takšna odgovornost bolj vpliva na poklicno pot žensk kot pa moških, vendar tega ne upošteva v svojih določilih. Zakonodajalci/zakonodajalke naj bi se namreč bali, da bodo med delodajalci/delodajalkami spodbujali diskriminacijo do žensk zaradi nosečnosti oziroma materinstva, če le ženskam ponudijo dopust zaradi rojstva in nege otroka (Suk 2010, 43).

Prav tako bi zagotavljanje ugodnejših pogojev za ženske v skladu z ameriško miselnostjo pomenilo tudi diskriminacijo do moških, saj naj bi ti pogoji predvidoma temeljili na stereotipu, da sta nega in vzgoja otrok glavna skrb žensk, kar ni v skladu z antidiskriminatornimi načeli enakega varstva pred zakonom, ki so zapisana v ustavi (prav tam: 44). Takšne dodatne ugodnosti za ženske v nosečnosti oziroma zaradi rojstva otroka oziroma diskriminacija do moških bi z ameriškega stališča pomenile tudi kršenje 7. člena Zakona o državljanskih pravicah iz leta 1964. Poleg navedenega pa zakon, ki delodajalcem/delodajalkam ne nalaga zagotavljanja obvezne odsotnosti z dela²² za ženske zaradi rojstva, nege in varstva otrok, kaže na dejstvo, da ameriška zakonodaja zavrača paternalističen odnos do žensk. Sukova (2010) v svojem članku ilustrativno prikazuje ameriško miselnost, ki se kaže v zavračanju zakonskih podlag in drugih ukrepov, ki (bodočim) materam nalagajo obvezno odsotnost z dela zaradi nosečnosti oziroma rojstva otroka – ti naj v skladu z ameriško miselnostjo ne bi dopuščali možnosti samostojnega odločanja in izbire, kar je v nasprotju z načeli ameriške družbe.

²² Zvezni zakon tako zaradi družinskih ali zdravstvenih razlogov, kamor je vključena tudi odsotnost z dela zaradi nege in varstva otrok, ženskam in moškim omogoča največ dvanajst tednov neplačanega dopusta na leto (U.S. Department of Labor 2012a). Zvezni zakon opredeljuje možnost za neplačano odsotnost z delam, medtem ko je odločitev o možnosti za plačano odsotnost z dela zaradi novorojenca/novorojenke prepuščena posameznemu podjetju; izjeme so le nekatere zvezne države, ki imajo zakone, ki posameznicam zagotavljajo plačano odsotnost z dela zaradi poroda in nege novorojenca/novorojenke (New Jersey in Kalifornija) (Human Rights Watch 2011).

Zaradi navedenega naj bi bila po mnenju nekaterih tudi pot žensk do menedžerskih položajev v ZDA lažja kot ista pot za ženske v Evropi; ženske v Ameriki namreč tekmujejo na isti osnovi kot moški, saj nimajo takšnih ugodnosti za usklajevanje družinskih in kariernih obveznosti kot v Evropi (Mandel in Semyonov v González Menéndez in drugi 2012, 12). Raziskava dveh švedskih ekonomistov je celo pokazala, da plačan starševski dopust, ki traja leto ali dlje, ogroža karierno napredovanje (Clark 2010). Glede na rezultate te študije ženske v nordijskih državah v povprečju zasedajo od 27 do 37 % menedžerskih položajev, medtem ko se ta delež žensk v Avstraliji, Kanadi, Veliki Britaniji in ZDA, kjer je materinski dopust bolj omejen, giblje med 34 in 43 % (prav tam), kar govori v prid zgoraj navedenim ameriškim načelom. Henrekson in Stenkula (2009, 16–17), ki primerjata sistem v ZDA in na Švedskem, navajata, da obsežen in uzakonjen, finančno velikodušen starševski dopust za nego otroka v večji meri povzroča, da ženske zmanjšajo lastna prizadevanja za poklicno napredovanje ter več časa in energije namenijo vzgoji otrok in gospodinjskim opravilom (pri tem navajata raziskavo, da imajo visoko izobražene ženske v ZDA večjo tendenco, da se čim prej vrnejo na delo kot ista skupina žensk na Švedskem (Dex in drugi prav tam)), prav tako pa lahko pripelje do večje statistične diskriminacije do žensk s strani delodajalcev/delodajalk.

Z uvedbo kvot naj bi tudi zagotavljali privilegiran položaj žensk, to pa bi pomenilo obratno diskriminacijo moških, kar ni v skladu z ameriško antidiskriminatorno politiko. Navedeno je eden od pomembnih razlogov, zakaj ZDA niso navdušene nad sprejetjem kvot. Z ženskimi kvotami bi glede na ameriško miselnost namreč spodbujali diskriminacijo na podlagi spola (Sweigart 2012, 92A–94A). Prav tako bi imeli z uvedbo spolnih kvot predstavniki drugih skupin prebivalstva, predvsem tistih, ki so tudi manj zastopani na vodilnih položajih, še manj priložnosti za zasedanje teh položajev (Pande in Ford 2011, 12). Predvsem je to pomembno v ZDA, kjer živijo predstavniki/predstavnice različnih narodnosti in veroizpovedi, katerim bi tudi morali zagotavljati enake možnosti za doseganje vodilnih položajev. Zato ne bi smeli posebej favorizirati žensk, saj bi to lahko pripeljalo ne samo do obratne diskriminacije moških, ampak še posebej do diskriminacije nebelopolnih moških. Poleg tega v ZDA zagovarjajo pravico do izbire in obsojajo paternalističen odnos do žensk, ki je značilen za Evropo in po njihovem mnenju ženskam ne dopušča možnosti izbire (Suk 2010). Kvote, ki ženskam nalagajo obvezno prisotnost, tako ameriška načela definirajo kot ukrep, ki je v nasprotju s svobodno izbiro posameznika/posameznice.

4.3.2.5 Pomen sposobnosti in talenta

V liberalnih režimih, kot sta režima v Veliki Britaniji in ZDA, je močno prisoten koncept meritokracije (Burke in Vinnicombe v Teasdale in drugi 2012, 136; Sealy prav tam). V takšnih sistemi se v večji meri kot razredne privilegije in bogastvo oziroma v tem primeru obvezne kvote priznava sposobnosti in talent. Nasprotniki/nasprotnice kvot v ZDA so zaskrbljeni, da bodo podjetja dejansko moč dodeljevala na podlagi spola namesto na podlagi sposobnosti posameznika/posameznice (Lansing in Chandra 2012, 9). Ženske, ki jim bodo podjetja primorana zagotoviti mesto na vodilnih položajih, bodo verjetno manj uporabne kot tiste, ki bi jim podjetje prostovoljno namenilo enega od vodilnih položajev (The Economist 2011). Kvote po mnenju nekaterih namreč prisilijo podjetja, da ali povečajo svoje direktorske odbore z ženskami kot simboličnimi dodatki na neizvršnih funkcijah ali pa da moč upravljanja dodelijo na podlagi spola in ne na podlagi usposobljenosti, znanja in izkušenj, kar pa ni znak dobrega vodenja in obvladovanja (prav tam). Argument utemeljuje raziskava Univerze v Michiganu (Arbor 2010), katere rezultati so pokazali, da so bile po uvedbi obveznih kvot na Norveškem v upravne odbore podjetij imenovane številne ženske s pomanjkanjem izkušenj, kar je močno prizadelo poslovanje teh podjetij (prav tam). Sunkovito povečanje žensk na vodilnih položajih je pomembno znižalo povprečno raven izkušenj vodilnih kadrov v 130 največjih podjetjih na Norveškem, kar je med drugim povzročilo padec vrednosti podjetij (Arbor 2010; Clark 2010; Lansing in Chandra 2012, 9). Slednje je še posebej relevantno v podjetjih/panogah, v katerih ženske zasedajo predvsem položaje v administraciji, na kadrovske in podobnih področjih, manjkajo pa jim izkušnje na strateških menedžerskih področjih²³. V takšnih okoljih bi zaradi uvedbe kvot na vodilne položaje prišle premalo izkušene posameznice oziroma bi posameznica z dovolj izkušnjami na relevantnih področjih sedela v direktorskih odborih več podjetij. V tem primeru bi bilo verjetno najprej smiselno uvesti kvote za strateške položaje v podjetjih.

Prav tako naj bi bile zanemarjene sposobnosti žensk, ki bi na ta način prišle na vodilne položaje oziroma so na teh položajih že brez kvot. Nekatero ženske, ki so že na izvršnih položajih, namreč ne zagovarjajo uvedbe kvot, saj bi na ta način obstajal dvom o njihovem talentu. Prav tako uvedbe takšnih kvot ne zagovarjajo nekatere ženske, ki bi na ta način prišle

²³ V raziskavi, ki jo navaja Branson (2007, 81), 82 % vprašanih moških izvršnih direktorjev trdi, da je pomanjkanje pomembnih menedžerskih izkušenj ali izkušenj na strateških področjih glavna ovira, ki preprečuje ženskam pot do vodilnih položajev. Identičen razlog za majhno število žensk na vodilnih položajih navajajo tudi druge raziskave (gl. podpoglavje 2.3 Razlogi za majhno število žensk na vodilnih položajih).

na vodilne položaje, saj vidijo tak način žaljiv do žensk, ki jim je uspelo priti na vodilne položaje brez kvot (O'Brien 2011). Mnoge ženske, ki še niso prišle na vodilne položaje, hočejo to doseči zaradi svojih sposobnosti in ne zaradi zakonskih zahtev (prav tam) in takšen način promoviranja žensk naj bi zmanjšal pomen njihovih uspehov oziroma dosežkov (Lansing in Chandra 2012, 4).

4.3.2.6 Ženske kot simbolični dodatek

Podjetja bodo zaradi obveznih kvot na položaje v direktorske odbore postavila ženske, ki bodo kot nek simboličen dodatek zasedle neizvršne položaje, le da bi zadostila zakonskim zahtevam (Lansing in Chandra 2012, 9). Ta argument lahko povežemo z že v prejšnjem poglavju navedeno raziskavo o uvedbi kvot na Švedskem, ki kot eno od možnih posledic uvedbe obveznih kvot navaja povečanje števila članov/članic posameznega direktorskega odbora z namenom, da bi podjetje dajalo vtis, da ima uravnotežen vodstveni organ, medtem ko bi dejansko le zadostilo zakonskim zahtevam, ženske na vodilih položajih pa ne bi imele prave vloge (Bohman in drugi 2012, 91–108).

4.3.2.7 Pojav t. i. zlatih kril

Pri naglem povečanju deleža žensk na vodilnih položajih obstaja možnost pojava t. i. zlatih kril. Izraz se uporablja v situaciji, ko ni dovolj usposobljenih žensk, zaradi česar morajo različna podjetja posegati po istem kadru, da lahko zadostijo zakonskim zahtevam. Tako posamezne usposobljene žensk zasedajo vodilne položaje v številnih podjetjih. Branson (2007, 97–99) navaja, da je ta pojav že prisoten v ZDA, kjer se je med letoma 2001 in 2005 število žensk v podjetjih na seznamu Fortune 500, ki zasedajo mesta v večjem številu direktorskih odborov, povečalo s 30 na 79. Ta argument verjetno temelji na pojavu, ki je močno prisoten na Norveškem, kjer po informacijah centra za raznolikost elitna skupina 70 žensk zaseda več kot 300 mest v upravnih odborih norveških podjetij (Clark 2010). Čeprav na Norveškem ženske redkeje kot njihovi moški kolegi sedijo v dveh ali treh upravnih odborih, se trend spremeni, ko gledamo članstvo v štirih ali večjem številu upravnih odborov različnih norveških javnih delniških družb; v tem primeru je število takšnih žensk večje od števila moških (Storvik in Teigen 2010, 12).

4.4 Možnosti za uvedbo kvot v Sloveniji

4.4.1 Spodbujevalne okoliščine za uvedbo kvot v Sloveniji

V Sloveniji podporniki uvedbe kvot navajajo različne argumente v prid kvotam, pri čemer mnogi od teh argumentov temeljijo na rezultatih ameriških raziskav oziroma drugih ameriških in evropskih virih (npr. argument demokracije, argument večje uspešnosti podjetij, argument žensk kot največje skupine potrošnikov/potrošnic, edina možnost za spremembo stanja v sprejemljivem času ipd. (Blatnik in drugi 2012; Rijavec, Gole v Kolar 2012; Rebernik 2013)). Drugi argumenti, ki so tudi podobni tistim v ZDA in različnih evropskih državah, pa temeljijo na podatkih, pridobljenih v slovenskem okolju (npr. večja izobraženosti žensk in pomen upoštevanja celotnega nabora talentov (Blatnik in drugi 2012)). Poleg teh argumentov se v slovenskem okolju pojavljajo še druge spodbujevalne okoliščine, ki izhajajo iz obstoječe pravne podlage za uvedbo kvot, že uvedenih kvot na političnem področju, dvotirnega sistema upravljanja gospodarskih družb, kjer nadzorni organ, za katerega naj bi bile najprej uvedene kvote, nima izvršne funkcije, in drugi. V nadaljevanju izpostavljam predvsem okoliščine, specifične za slovensko okolje.

4.4.1.1 Argument enakih možnosti

Eden od najpomembnejših razlogov, zakaj bi morali ženskam ne le omogočiti pot do vodilnih položajev in tako povečati njihovo število v vrhu podjetij, ampak jim omogočiti enake izhodiščne pogoje kot moškim na vseh organizacijskih ravneh, je tudi v Sloveniji priznana pravica do enakih možnosti ne glede na spol. Moški in ženske se med seboj sicer razlikujejo po bioloških značilnostih in družbeno determiniranih oziroma družbeno sprejemljivih vlogah – slednjega kratkoročno ni mogoče spremeniti, a to nikakor ne pomeni, da so ženske na splošno manj sposobne kot moški. Obema spoloma je treba omogočiti enakovredne izhodiščne položaje, ki tako ženskam kot moškim omogočajo enake možnosti, »saj se ženske kljub višji izobrazbi v mnogih sektorjih nahajajo na nižje vrednotenih in plačanih delovnih mestih« (Antić Gaber in Selišnik 2012). Enakovredni izhodiščnih položaji so mehanizem za napredovanje sposobnih žensk, ki bi lahko zasedle vodilne položaje. Podobno je kot pri ženskah na volilnih listah – če jih ni oziroma če ženske niso na voljo, potem jim tudi volivci/volivke ne morejo dati svojega glasu.

Zagotavljanje enakovrednih izhodiščnih pozicij bi moralo biti po mnenju prof. dr. Antić Gaber (Radio Slovenija, 1. program 2013; Rebernik 2013) tudi glavna naloga in prednost kvot, pri čemer je pomembno, da ženske ne bodo dobile mesta na najvišjih položajih le zaradi svojega spola, ampak se bodo morale dokazati in prepričati, da so enako sposobne in izkušene kot moški, ki se potegujejo za isti položaj. Podobno mnenje ima prof. dr. Kanjuo Mrčela, ki kvote zagovarja kot mehanizem, namenjen spremembi stanja v družbi, ko ženske kljub doseženim določenim pogojem, kot sta na primer ustrezna izobrazba in izkušnje, zaradi spolnih stereotipov in predsodkov nimajo enakih možnosti kot moški za napredovanje (Kanjuo Mrčela 2014a).

4.4.1.2 Pravna podlaga za kvote

ZEMŽM predstavlja pravno podlago za uvedbo kvot v slovenskem okolju. ZEMŽM opredeljuje splošne in posebne ukrepe, namenjene ustvarjanju enakih možnosti žensk in moških ter spodbujanju enakosti spolov na posameznih področjih družbenega življenja, kjer je ugotovljeno, da obstaja neuravnotežena zastopanost spolov oziroma neenak položaj oseb enega spola (7. člen). Zakon tako predstavlja pravno podlago za uvedbo pozitivnih ukrepov, kot so obvezne kvote, ki so opredeljeni kot posebni začasni ukrep in se uporabljajo, dokler ni dosežena uravnotežena ali enaka zastopanost (prav tam). S pozitivnim ukrepom se:

ob enakem izpolnjevanju predpisanih meril in pogojev dajejo prednosti osebam spola, ki so na določenem področju družbenega življenja, predvsem vzgoje in izobraževanja, zaposlovanja, poklicnega življenja in javnega ter političnega udejstvovanja, zastopane v manjšem številu oziroma so zaradi svojega spola v neenakem položaju, in prenehajo veljati, ko je dosežen cilj, zaradi katerega so bili uvedeni (Urad Republike Slovenije za enake možnosti 2008, 16).

4.4.1.3 Kvote v politični sferi

V Sloveniji so kvote že uvedene v politični sferi. Prvič je bilo potrebno kvote upoštevati pri volitvah v Evropski parlament; kandidatne liste so morale biti sestavljene tako, da je bil vsak spol zastopan z vsaj 40% deležem (Antić Gaber 2008). Poleg tega je moral biti v prvi polovici liste vsaj en kandidat oziroma kandidatka nasprotnega spola (prav tam). Prav tako so kvote uvedene za lokalne kot tudi za državne volitve. Zakon o lokalnih volitvah (ZLV-UPB3) v 70.a členu med drugim določa, da mora vsakemu od obeh spolov pripadati najmanj 40 % kandidatur oziroma mest na kandidatni listi, prav tako pa morajo biti kandidati/kandidatke na prvi polovici kandidatne liste razporejeni izmenično glede na spol. Če so osebe, ki želijo

kandidirati, le tri, pa mora biti na listi najmanj en predstavnik/predstavnica vsakega od spolov (prav tam). Podobno določilo vsebuje tudi Zakon o volitvah v državni zbor (ZVDZ-UPB1, 43. člen), v skladu s katerim posamezen spol ne sme biti zastopan z manj kot 35 % od skupnega števila posameznikov/posameznic na listi. Prav tako tudi Ustava Republike Slovenije v 43. členu vključuje zakonsko podlago za kvote v politiki, in sicer »zakon določi ukrepe za spodbujanje enakih možnosti moških in žensk pri kandidiranju na volitvah v državne organe in organe lokalnih skupnosti« (Ustavno sodišče Republike Slovenije 2013). Tudi avtorice članka o elementih, ki pozitivno vplivajo na uvedbo ženskih kvot, navajajo, da je pri možnostih za uvedbo kvot pomembna zgodovina iniciativ za enakost spolov, med katerimi so tudi že uvedene kvote za javne volitve (Terjesen in drugi 2013, 15).

4.4.1.4 Vpliv države na gospodarstvo in zaščita žensk

V socialističnem sistemu, ki je veljal v nekdanji Jugoslaviji, je gospodarstvo temeljilo na velikih podjetjih, ki so delovala v skladu z načrtom, oblikovanim s strani državne politike, presežek pa je pripadal državi. V tranziciji, za katero so značilne privatizacija, deregulacija in liberalizacija oziroma prehod iz planskega v tržno gospodarstvo je slovenska država sicer izgubila mnoge pristojnosti, ki jih je državni aparat imel v času socializma, vendar je za slovensko okolje še vedno značilen močen vpliv države na gospodarstvo. V Sloveniji je po mnenju nekaterih namreč politična elita proces privatizacije razumela kot priložnost za hitro povečanje svoje legitimnosti in bogastva (Sitar 2007, 3–4), kar se danes odraža v velikem odstotku državnih podjetij, v katerih ima država še vedno velik delež in v katerih so nadzorni sveti lahko celo prostor za uveljavljanje strankarskih interesov (Združenje Manager 2013b).

Izguba vpliva, ki ga je v socializmu imela država na gospodarstvo, pomeni za marsikateri državni organ izgubo določene moči, v slovenskem okolju pa tudi izgubo pomembnega vzvoda za nagrajevanje največjih podpornikov/podpornic strankarske opcije, ki je na vodilnem položaju. Svetličič (2000, 528) navaja, da se birokrati/biokratinje bojijo takšnih sprememb, saj bi na ta način zgubili dominacijo nad gospodarstvom in zato »posegajo po trdih ukrepih direktnega vmešavanja v gospodarstvo«. V Sloveniji tako še vedno obstaja zapuščina socialističnega sistema, zaradi katerega ima država v primerjavi z ZDA še vedno veliko moč v gospodarstvu in zaradi česar je možnost za uvedbo obveznih kvot s strani države precej večja kot v ZDA. Poleg tega je Slovenija nekakšne kvote za določena podjetja na papirju že uvedla, in sicer z Uredbo o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov. Slednja se sicer nanaša le na podjetja, ki so v državni lasti, vendar lahko

to razumemo kot enega prvih korakov do uvedbe obveznih kvot v celotnem gospodarskem sektorju.

Poleg zgoraj navedenega pa ima država v slovenskem gospodarstvu velik vpliv tudi na področju zagotavljanja socialne varnosti zaposlenih. Za socializem je bil značilen gospodarski sistem, v katerem so prevladovali ideološka zahteva in institucionalni temelji za povečanje enakosti žensk (Kanjuo Mrčela 2000, 57), uresničevanje takšne enakosti pa je bilo tesno povezano z ekonomsko emancipacijo žensk (Jogan 1986, 25). Ženske so, kljub še vedno prisotni spolni segregaciji, ki je bila skladna s tradicionalno delitvijo dela po spolu (npr. neenake možnosti pri izbiri poklica, tradicionalno pojmovanje o delitvi ženskih in moških opravil ipd.), v Sloveniji v letih pred tranzicijo z relativno ugodno socialno politiko dosegle visoko stopnjo ekonomske osamosvojitve in osvoboditve, saj je bilo med zaposlenimi kar 45 % žensk (prav tam; Černigoj Sadar in Kanjuo Mrčela 2010, 127). Pri tem je skrb za družino in otroke še vedno ostajala primarna skrb žensk, vendar je bila njihova dvojna vloga (kot zaposlena delavka in kot skrbnica za družino in otroke) olajšana zaradi dobro razvitega sistema institucionalnega varstva za starejše in otroškega varstva ter politike starševskega dopusta (Penner in drugi 2012, 860). Na začetku tranzicije, na prehodu v tržno gospodarstvo, Slovenija kljub močnim kritikam socialističnega režima ni uvajala sprememb s t. i. šok terapijo, kot nekatere države v tranzicij, in ni v takšni meri rušila institucionalno vzpostavljenega sistema socialne varnosti (Jogan 2000, 13). Posledica tega je, da še danes prevladuje mnenje, da je skrb za družino predvsem naloga ženske, vendar ima Slovenija v primerjavi z ZDA ženskam zelo naklonjen sistem socialne varnosti. Slednje jim omogoča lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja ter tako v določeni meri pripomore k delnemu zagotavljanju enakih izhodiščnih možnosti za ženske in moške. Velik vpliv državne zakonske ureditve na ženske kaže tudi na paternalistični odnos države do žensk. V Sloveniji namreč še vedno prevladuje miselnost, da mora v določeni meri država poskrbeti za zaščito delavcev/delavk, v tem primeru žensk. Uvedbo obveznih kvot pa lahko tudi razumemo kot neke vrste zaščito oziroma pomoč ženskam.

4.4.1.5 Dvotirni sistem upravljanja gospodarskih družb in uvedba kvot za neizvršne položaje
Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB7; v nadaljevanju: ZGD) gospodarske družbe opredeljuje kot osebne družbe (tj. družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba) ali kot kapitalske družbe (tj. družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba, komanditna delniška družba in evropska delniška družba). V osebnih družbah, v katerih med

članske pravice vsakega družbenika/družabnice spada tudi pravica voditi in zastopati družbo, se praviloma ne oblikujejo organi vodenja (Bohinc in Bratina 2005, 131), zato v magistrskem delu te oblike gospodarskih družb ne obravnavam. Organi v različnih kapitalski družbah pa so lahko med seboj primerljivi²⁴, zato v nadaljevanju obravnavam delniške družbe.

V 253. členu ZGD je definirana izbira sistema upravljanja delniške družbe, in sicer so organi vodenja ali nadzora uprava, upravni odbor in nadzorni svet, družba pa lahko »izbere dvotirni sistem upravljanja družbe z upravo in nadzornim svetom ali enotirni sistem upravljanja družbe z upravnim odborom«. Odločitev, kakšen sistem bo v določeni družbi, je v delniški družbi prepuščen delničarjem/delničarkam (Bohinc 2011, 60). V enotirnem sistemu ima organ vodenja celotno funkcijo upravljanja družbe, pri čemer ta organ izvršno funkcijo pogosto prenese na svoje posamezne člane/članice, ki nato izoblikujejo izvršni organ – izvršni odbor, medtem ko je v dvotirnem sistemu razmejeno delovanje na sprejemanje in uresničevanje poslovne politike na eni strani ter nadzor na drugi strani (Bohinc in Bratina 2005, 167). V 265. členu ZGD je določeno, da uprava v dvotirnem sistemu upravljanja vodi posle družbe samostojno in na lastno odgovornost, pri čemer je v 268. členu istega zakona navedeno, da člane/članice uprave in predsednika/predsednico imenuje nadzorni svet, prav tako pa nadzorni svet določa tudi celotne prejemke posameznega člana/članice uprave (ZGD-1-NPB7, 270. člen). Nadzorni svet na tak in druge načine nadzoruje vodenje poslov družbe (prav tam:, 281. člen), pomembno pa je, da se vodenje poslov ne more prenesti na nadzorni svet; lahko pa statut ali nadzorni svet določi, »da se smejo posamezne vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem« (prav tam). Navedeno razumemo, da ima nadzorni svet lahko relativno velik vpliv na upravo (imenovanje članov/članic uprave in tudi njihova razrešitev, določanje višine njihovih plač, nagrad, sprejemanje določenih odločitev le z njegovim soglasjem ipd.), nikakor

²⁴ Družbe z omejeno odgovornostjo načeloma vodi ena oseba v vlogi poslovodje oziroma direktorja/direktorice (lahko tudi več), nadzorni svet pa ni obvezen; če pa obstaja, se skladno z ZGD zanj smiselno uporabljajo določbe o nadzornem svetu v delniški družbi. Organe v družbi z omejeno odgovornostjo bom zato za namene tega magistrskega dela enačila z organi upravljanja v delniški družbi, zaradi česar je v delu opredeljen sistem vodenja delniških družb v Sloveniji. Pri enotirnem sistemu upravljanja delniške družbe namreč poznamo upravni odbor in njegovega predsednika/predsednico, ki ga lahko enačimo s poslovodjem/poslovodjo oziroma direktorjem/direktorico v družbi z omejeno odgovornostjo. V dvotirnem sistemu upravljanja delniške družbe pa poznamo upravo in nadzorni svet, pri čemer lahko predsednika/predsednico uprave enačimo s poslovodjem/poslovodjo oziroma direktorjem/direktorico družbe z omejeno odgovornostjo, nadzorni svet pa z nadzornim svetom, če obstaja v družbi z omejeno odgovornostjo.

pa nadzorni svet nima izvršne funkcije v gospodarski družbi. Nadzorni svet torej izvaja nadzor nad vodenjem poslov in pogosto tudi določa strategijo družbe, ne sme pa posegati v vodenje poslov oziroma dajati obveznih navodil (Bohinc in Bratina 2005, 253).

V enotirnem sistemu pa gospodarsko družbo vodi upravni odbor, ki obenem tudi nadzoruje izvajanje njenih poslov (ZGD-1-NPB7, 285. člen). Slednji zastopa in predstavlja družbo (prav tam: 286. člen). Upravni odbor lahko imenuje enega ali več izvršnih direktorjev/direktorice, pri čemer so lahko tudi člani/članice upravnega odbora imenovani za izvršne direktorje/direktorice (prav tam: 290. člen). Upravni odbor lahko na izvršne direktorje/direktorice, ki jih lahko kadarkoli tudi odpokliče, prenese naslednje naloge: vodenje tekočih poslov, prijave vpisov in predložitve listin registru, skrb za vodenje poslovnih knjig in sestavo letnega poročila (prav tam). V enotirnem sistemu torej upravni odbor predstavlja odgovorni organ za izvajanje izvršnih nalog posamezne gospodarske družbe.

V Sloveniji v javnih družbah še vedno močno prevladuje dvotirni sistem, razlog pa naj bi bilo dejstvo, da je bil tak sistem pred letom 2006 obvezen za vse večje javne družbe (Bohinc 2012, 129). Tudi Kodeks upravljanja javnih delniških družb se nanaša na dvotirne sisteme in ne vsebuje načel o upravnih odborih, saj je razlog v pretežno dvotirni urejenosti slovenskih javnih delniških družb (Kodeks upravljanja javnih delniških družb 2009, 3).

Trenutni predlog s strani Evropske komisije uvaja kvote za neizvršne položaje v gospodarskih družbah, ki kotirajo na borzi. Na ta način bi sicer povečali delež žensk na vodilnih položajih, a to so položaji, ki nimajo pristojnosti pri odločanju o vsakodnevem upravljanju podjetij. V Sloveniji, kjer prevladuje dvotirni sistem upravljanja gospodarskih družb, bi tako lahko povečali delež žensk v nadzornih svetih, medtem ko bi delež žensk v upravah, ki predstavljajo središče dnevnega upravljanja in poslovanja podjetij, ostal nizek. Prav zato, ker predlagane kvote ne bi neposredno vplivale na dnevno poslovanje podjetij, obstaja v Sloveniji večja možnost kot v ZDA, da država podpre trenutni predlog za uvedbo obveznih kvot za neizvršne položaje. V ZDA ima v enotirnem sistemu upravljanja namreč tudi direktorski odbor, ki sicer v zadnjem času prevzema predvsem nadzorno funkcijo, še vedno veliko večje pristojnosti kot nadzorni svet v slovenskem okolju, saj mu po zakonu izvirno pripada vsa oblast.

4.4.1.6 Pozitivno javno mnenje

Spodbudno okoliščino za uvedbo obveznih kvot v Sloveniji predstavljata tudi dejstvi, da odziv na predlog zakona o uvedbi obveznih kvot v gospodarskih družbah na ravni Evropske unije vsaj v medijih ni (bil) negativen, ter javno mnenje, ki je glede na rezultate evropske raziskave naklonjeno tako povečanju števila žensk na vodilnih položajih kot tudi uvedbi ustrezne zakonodaje, ki bi prinesla takšno spremembo. Glede na rezultate raziskave Eurobarometer namreč 95 % Slovencev/Slovenk meni, da bi morale biti ženske v primeru enake usposobljenosti v enaki meri zastopane na vodilnih položajih podjetij kot moški (European Commission 2013a). 80 % vprašanih pa podpira uvedbo zakonodaje za ureditev tega položaja pod pogojem, da so pri tem upoštewane sposobnosti in se ne daje avtomatično prednosti enemu ali drugemu spolu (prav tam). Res pa je, da moramo dobro sprejetost zakonodajnega predloga Evropske komisije pripisati tudi dejstvu, da se predlog nanaša le na neizvršne funkcije, pri čemer funkcije, ki imajo največ moči in se nanašajo na vsakodnevno vodenje in obvladovanje gospodarskih družb, ostajajo s tem predlogom zakona nedotaknjene.

4.4.1.7 Podpora kvotam med izbranimi podjetji

Raziskava, opravljena med 14 podjetji²⁵, na katera se nanaša trenutni predlog direktive Evropske komisije o uravnoteženi zastopanosti nezadostno zastopanega spola na neizvršnih položajih evropskih družb, ki kotirajo na borzi, kaže na pozitivno sprejetost kvot med navedenimi podjetji. Kar enajst od 14 podjetij bi podprlo določbo, da ima pri izbiri neizvršnih direktorjev/direktorice prednost oseba nezadostno zastopanega spola, pri tem pa je nujen pogoj, da je ta oseba enako kvalificirana kot oseba nasprotnega spola v smislu primernosti, usposobljenosti in poklicnih izkušenj (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2013a). V preostalih treh podjetjih, kjer kvot ne podpirajo, pa v enem menijo, da lahko takšna ureditev vodi do druge oblike diskriminacije ter lahko izrine kriterije izbora oziroma ocene uspešnosti, v drugem so proti predpisanem kadrovanju, v tretjem pa niso navedli razlogov, zakaj takšne določbe direktive ne bi podprli (prav tam).

²⁵ Podjetja, ki so posredovala odgovore, so Abanka Vipava, d. d., Gorenje, d. d., Intereuropa, d. d., Letrika, d. d., Krka, d. d., Novo mesto, Luka Koper, d. d., Mlinotest Živilska industrija, d. d., Nova KBM, d. d., Pivovarna Laško, d. d., Poslovni sistem Mercator, d. d., Telekom Slovenije, d. d., Terme Čatež, d. d., Unior Kovaška industrija, d. d., Žito, d. d.

4.4.2 Zaviralne okoliščine proti uvedbi kvot v Sloveniji

Kljub v prejšnjem odstavku navedeni podpori kvotam med izbranimi podjetji pa podobno kot v ZDA tudi v Sloveniji predlog o uvedbi obveznih kvot med večino gospodarstvenikov/gospodarstvenic nima velike podpore.

Leta 2007 se glede na rezultate raziskave, opravljene med bralci/bralkami revije Manager, kar 80 % od moških menedžerjev, ki so sodelovali v raziskavi, ni strinjalo z uvedbo kvot, medtem ko je bila med ženskami proti uvedbi kvot približno polovica sodelujočih²⁶ (Humar 2007). V raziskavi iz leta 2011 (Robnik 2012), v kateri je sodelovalo 253 največjih delodajalcev v Sloveniji, pa so v večini podjetij odgovorili, da so majhne oziroma zelo majhne možnosti, da bi sprejeli samoreglativno zavezo organizacije, s katero bi do leta 2015 delež manj zastopanega spola (v večini primerov žensk) na vseh mestih odločanja dosegel 30 % oziroma 40 % do leta 2020. Podobno mnenje imajo ta podjetja tudi glede izvedbe zakonske uvedbe obveznih kvot²⁷. 64 % podjetij meni, da je možnost izvedbe takšnih kvot za najvišja mesta odločanja v gospodarstvu majhna oziroma zelo majhna (prav tam). Raziskava svetovalnega podjetja Deloitte (2013) iz leta 2013 med menedžerji in menedžerkami iz največjih podjetij v Sloveniji pa je pokazala, da uvedbo kvot podpira 39 % vprašanih, 36 % temu nasprotuje, medtem ko je 25 % vprašanih neopredeljenih. Pri nobeni od omenjenih raziskav žal niso opredeljeni razlogi za takšno mnenje.

Argumenti proti kvotam v slovenskem okolju so podobni argumentom, ki se proti kvotam pojavljajo v ZDA oziroma v drugih evropskih državah: bolj kot kadriranje po spolu so pomembne sposobnosti (Žnidaršič Kranjc v Kolar 2012); odločilno vlogo v gospodarstvu bi morala imeti podjetja in ne država oziroma pomembne so potrebe podjetja/trga; kvote bodo povzročile diskriminacijo moških, saj naj bi bil na ta način en spol deležen posebne obravnave (Rebernik 2013); na ta način bi degradirali ženske, ki so že na vodilnih položajih (Žnidaršič Kranjc v Kolar 2012) ipd. V nadaljevanju opredeljujem zaviralno okoliščino, specifično za slovensko okolje.

²⁶ Avtorica navaja, da je v raziskavi sodelovalo 215 bralcev/bralk revije Manager, od katerih je bila približno polovica žensk in polovica moških. Večina anketirancev/anketirank so bili direktorji/direktorice oziroma njihovi pomočniki/pomočnice in namestniki/namestnice, večinoma stari več kot 30 let.

²⁷ Pri tem ni jasno, ali se je vprašanje nanašalo na možnost, da bi podjetja izvajala že uzakonjene obvezne kvote oziroma jih ne bi, s čimer bi kršila zakonsko podlago, ali se je vprašanje nanašalo na samo uzakonitev takšnih kvot v slovenskem okolju.

4.4.2.1 Dopustnost in načelo sorazmernosti

Vernik Šetinc (2013) izpostavlja vprašanje dopustnosti takšnih pozitivnih ukrepov, ki lahko presežejo načelo sorazmernosti. Takšni ukrepi namreč niso dopustni v primeru, ko niso bili preverjeni milejši ukrepi za preprečevanje diskriminacije (prav tam). Načelo sorazmernosti je namreč eden od temeljev pravne države, kar pa pomeni, da noben državni organ ne sme izvajati svojih pooblastil prekomerno oziroma v večji meri, kot je to potrebno za uveljavitev določenega cilja. Če je torej na voljo milejši ukrep, ki ni bil niti vpeljan in/ali preizkušen, strožji ukrep ni upravičen (prav tam). Pri tem je potrebno poudariti, da v slovenskem prostoru imamo na voljo milejše ukrepe (npr. Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov), ki so že vpeljani. Dejstvo pa je, da je vprašljivo njihovo izvajanje/uresničevanje.

5 Empirični del

Namen empiričnega dela je bil pridobiti informacije ter mnenje menedžerjev in menedžerk v slovenskih podjetjih o že uvedenih programih za povečanje deleža žensk na vodilnih položajih oziroma ukrepih/pobudah za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja v slovenskem gospodarstvu. Prav tako je bil namen dobiti mnenje predstavnikov/predstavnice slovenskega gospodarstva o uvedbi kvot, ki bi zagotavljale enakopravno udeležbo moških in žensk na mestih odločanja v gospodarstvu. V ta namen sem kot raziskovalni inštrument uporabila del anketnega vprašalnika, ki je nastal v sklopu raziskave Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu. Raziskava je financirana iz sredstev programa Vključi.Vse, ki ga izvajajo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Združenje Manager ter Komisija za preprečevanje korupcije ob sofinanciranju iz sredstev programa Progress. Za izvedbo raziskave je bila izbrana projektna skupina Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani, katere članica sem tudi sama. Vprašalnik obsega 80 vprašanj, ki se nanašajo na karierno pot in sedanji položaj intervjuvancev/intervjuvank, njihovo zasebno življenje in njegovo usklajevanje s poklicem, podjetje, v katerem delajo, njihovo mnenje o ženskah in moških na vodilnih položajih ter mnenje o ukrepih/pobudah za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu. V magistrsko delo je bilo vključenih deset izbranih vprašanj (gl. Priloga), ki se neposredno nanašajo na moji raziskovalni vprašanji oziroma so pomembna za analizo odgovorov (npr. trenutni položaj intervjuvanca/intervjuvanke v podjetju, spol ipd.) in smo jih članice skupine v bazi odgovorov zabeležile do vključno 16. maja 2014. Za uporabo do takrat zbranih podatkov na izbrana vprašanja sem dobila dovoljenje s strani naročnika raziskave, tj. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Poleg tega je pomembno upoštevati, da zbiranje podatkov še poteka, kar pomeni, da so v nadaljevanju predstavljeni preliminarni rezultati, ki se bodo še spreminjali. To bo lahko vplivalo tudi na končne ugotovitve raziskave.

5.1 Vzorec

Anketni vprašalnik so na naslove svojih članov/članic v mesecih april, maj in junij 2014 poslali v Društvu za marketing Slovenije, Slovenskem društvu za odnose z javnostmi, Slovenski kadrovske zvezi ter Združenju Manager. V navedenih organizacijah so v tem obdobju svoje ciljne javnosti o anketnem vprašalniku obveščali tudi na druge načine (npr. prek spletne strani, na dogodkih).

V začetku aprila so v Združenju Manager vprašalnik poslali na približno 1.100 elektronskih naslovov svojih članov/članic. Poleg tega so vabilo k reševanju vprašalnika 16. aprila v sklopu vabila na konferenco Odličnost Managerk prek podjetja Planet GV, d. o. o., poslali še na 4.036 elektronskih naslovov vodilnih žensk v gospodarstvu, akademski sferi in državni upravi. Anketni vprašalnik je bil v mesecu aprilu tako poslan na več kot 5.000 (osebnih) elektronskih naslovov menedžerjev in menedžerk oziroma drugih relevantnih naslovnikov/naslovnice. Tako velik vzorec je bil izbran zaradi glavnega namena raziskave, v sklopu katere je vprašalnik nastal, in sicer »zbiranje novih podatkov na področju, ki še nikoli ni bilo v Sloveniji sistematično analizirano na velikem vzorcu populacije menedžerjev in menedžerk« (Kanjuo Mrčela 2014b). Na ta način bi lahko zagotovili čim bolj reprezentativen vzorec menedžerjev in menedžerk v slovenskih podjetjih.

Ker je bilo do 16. aprila 2014 zabeleženih le 23 ustrezno rešenih vprašalnikov (od tega je 17 oseb izpolnilo anketni vprašalnik v celoti, šest pa delno), so v Združenju Manager v začetku maja svojim članom/članicam ponovno poslalo povabilo k izpolnjevanju vprašalnika. V sredini maja pa so o anketi obvestili še približno 550 prejemnikov/prejemnic njihove e-revije Vključí.Vse.

Poleg Združenja Manager so bile v tem obdobju k obveščanju o anketnemu vprašalniku povabljeni še tri druge organizacije, in sicer so v Slovenski kadrovske zvezi povabilo k izpolnjevanju anketnega vprašalnika objavili 6. maja v kadrovske mesečniku, ki so ga poslali na 1.088 naslovov. Ob izidu mesečnika je bila novica objavljena tudi na njihovi Facebook strani. V Društvu za odnose z javnostmi so vabilo k izpolnjevanju anketnega vprašalnika na svoji spletni strani objavili 15. maja, 16. maja pa so ga prek novičk poslali še na 750 elektronskih naslovov. Prav tako so vabilo prek svojih virov razširili tudi v Društvu za marketing Slovenije, a žal kljub večkratnim pozivom o posredovanju podatkov, tega v roku dveh mesecev niso storili.

Navedene organizacije so svoje člane/članice in druge posameznike/posameznice k izpolnjevanju anketnega vprašalnika vabile tudi v drugi polovici maja in mesecu juniju, a ti podatki za namene pisanja tega dela niso relevantni, saj so v delo vključeni vprašalniki, rešeni do vključno 16. maja 2014.

Do vključno 16. maja je na anketni vprašalnik odgovorilo 89 posameznikov/posameznic, od tega je bilo 69 vprašalnikov izpolnjenih do konca, 20 pa delno²⁸. Ker sem v analizo v sklopu tega magistrskega dela vključila le izbrana vprašanja in ker 15 vprašanih na večino izbranih vprašanj ni odgovorilo (odgovorili so le na izbrano vprašanje o položaju v podjetju, na preostala izbrana pa ne), njihovih vprašalnikov nisem vključila. Tako je v nadaljevanju vključenih 69 vprašalnikov, izpolnjenih do konca, in pet delno izpolnjenih vprašalnikov – skupaj 74 vprašalnikov.

5.2 Rezultati

Vzorec za analizo je glede na število naslovov²⁹, na katere je bil poslan anketni vprašalnik, majhen (1 % uspešnost³⁰). Zato rezultatov ne moremo posploševati ter na ta način ocenjevati splošnega mnenja menedžerjev in menedžerk v slovenskem gospodarstvu. Lahko pa glede na zastopanost po spolu, položaj posameznikov/posameznic v podjetjih oziroma dejavnost podjetij, v katerih so zaposlene osebe, ki so odgovorile na vprašalnik, rečemo, da je vzorec ilustrativen in v določeni meri odraža mnenje menedžerjev in menedžerk (predvsem tistih na vodstvenih položajih) v slovenskem gospodarstvu.

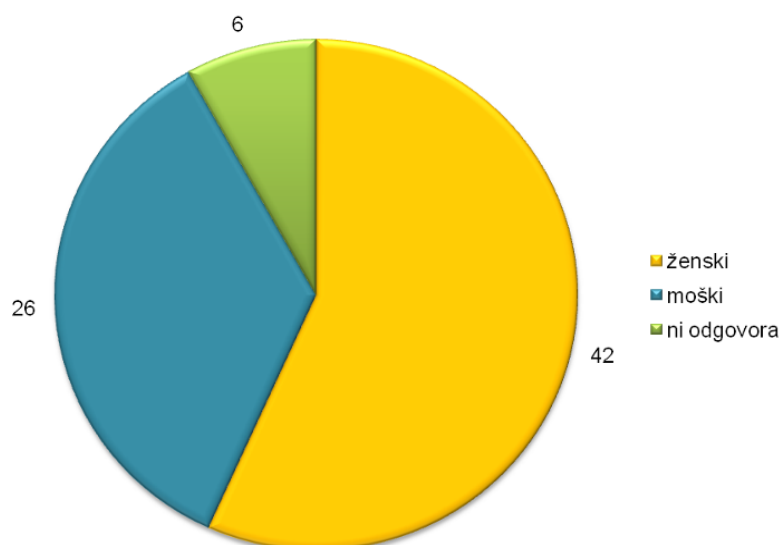
Glede na spol je na upoštevane vprašalnice odgovorilo 42 žensk (56,8 %) in 26 moških (35,1 %) (ena oseba ni odgovorila na vprašanje o spolu, pet pa jih je do tega vprašanja nehalo reševati anketni vprašalnik).

²⁸ Anketni vprašalnik, izpolnjen do konca, pomeni, da je oseba prišla do konca vprašalnika in je pri tem odgovorila na vsaj eno vprašanje (Ika 2014). Delno izpolnjen vprašalnik pa pomeni, da je oseba izpolnila vprašalnik le delno, pri čemer je odgovorila na vsaj eno vprašanje ali nekaj vprašanj – lahko tudi na vsa vprašanja do prekinitve –, nato pa je prekinila z reševanjem vprašalnika – tj. ni prišla do gumba »konec« (prav tam).

²⁹ Pri številu naslovov (7.524), na katere je bil poslan anketni vprašalnik, je upoštevan seštevek vseh posameznih naslovov, na katere so sodelujoče organizacije pošiljale vabilo k reševanju anketnega vprašalnika, pri čemer ni upoštevano, če je posamezen naslov v različnih bazah in je tako v številkah, ki sem jih prejela od sodelujočih organizacij, upoštevan več kot le enkrat.

³⁰ Uspešnost je izračunana glede na dostopne podatke o številu naslovov, na katere je bilo prek sodelujočih organizacij naslovljeno povabilo k reševanju vprašalnika. Če bi upoštevali še podatke s strani Društva za marketing Slovenije, ki jih žal niso posredovali, bi bil delež še nižji.

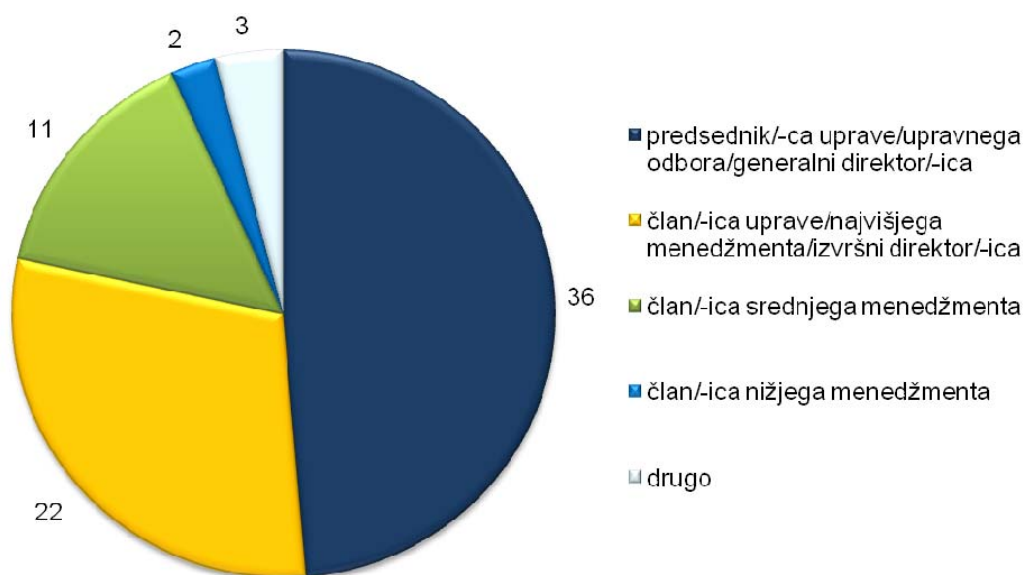
Slika 5.1: Rešeni anketni vprašalniki glede na spol.



Glede na položaj v podjetju je anketni vprašalnik rešilo 36 oseb na najvišjem položaju v podjetju³¹ (48,6 %), 22 članov/članic uprave/upravnega odbora/najvišjega menedžmenta oziroma izvršnih direktorjev/direktorice (29,7 %), 11 članov/članic srednjega menedžmenta (14,9 %), dva člana/članici nižjega menedžmenta (2,7 %) in tri osebe na drugih položajih (4,1 %) – dve osebi sta navedli, da delata kot svetovalca/svetovalka, ena pa kot direktorica lastnega podjetja. Skoraj polovica rešenih anketnih vprašalnikov s strani oseb na najvišjem položaju v posameznem podjetju daje pridobljenim rezultatom/odgovorom dodatno težo, saj je mnenje odločevalcev/odločevalk v posameznem podjetju še kako pomembno pri raziskovani tematiki – to so namreč osebe, ki so na čelu podjetij in njihovo mnenje ter posledično odločitve vplivajo na poslovanje in sprejete usmeritve posameznega podjetja.

³¹ Kot »najvišji položaj v podjetju« je bil v sklopu te ankete opredeljen položaj predsednika/predsednice uprave/upravnega odbora/generalnega direktorja/direktorice.

Slika 5.2: Rešeni anketni vprašalniki glede na položaj v podjetju.



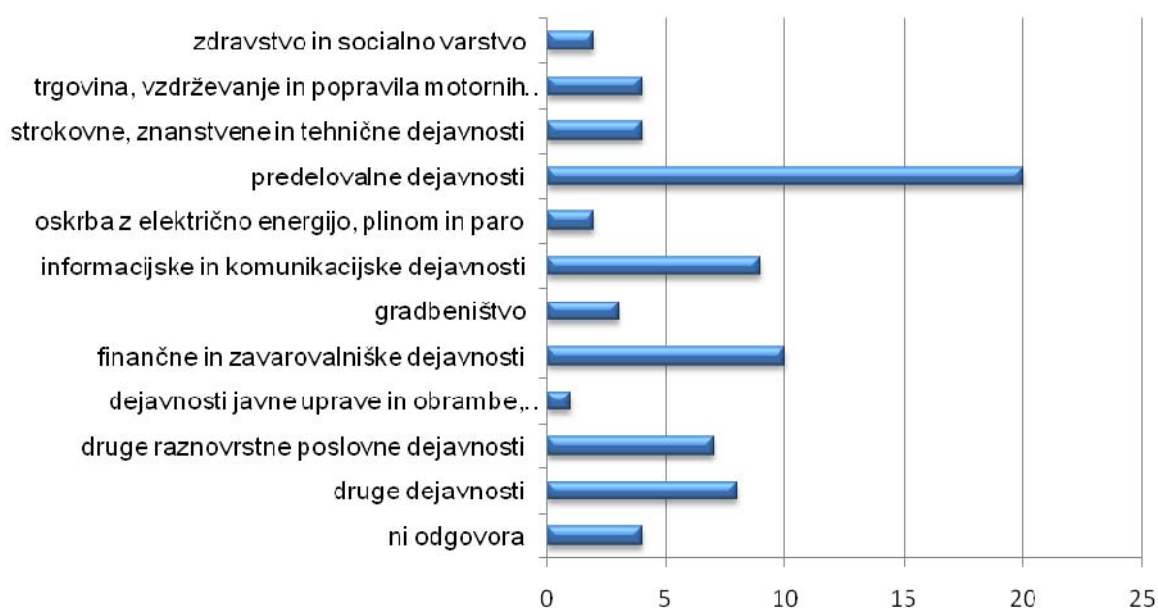
Vprašani/vprašane prihajajo iz podjetij, ki se ukvarjajo z naslednjimi dejavnostmi³²: predelovalne dejavnosti (27 % oziroma 20 vprašanih), finančne in zavarovalniške dejavnosti (13,5 % oziroma deset vprašanih), informacijske in komunikacijske dejavnosti (12,2 % oziroma devet vprašanih), druge raznovrstne poslovne dejavnosti (9,5 % oziroma sedem vprašanih), trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (5,4 % oziroma štirje vprašani), strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (5,4 % oziroma štirje vprašani), gradbeništvo (4,1 % oziroma tri osebe), oskrba z električno energijo, plinom in paro (2,7 % oziroma dve osebi), zdravstvo in socialne varstvo (2,7 % oziroma dve osebi), dejavnosti javne uprave in obrambe, dejavnosti obvezne socialne varnosti (1,3 % oziroma ena oseba) ter druge dejavnosti (10,8 % oziroma osem oseb). Štiri osebe na to vprašanje niso odgovorile (5,4 %).

Če podatke primerjamo s podatki Statističnega letopisa 2013 (Statistični urad Republike Slovenije 2014b), ki kažejo, da je bilo v letu 2011 največ podjetij dejavnih na področju trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil (21,1 %), strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (20,3 %), gradbeništva (16,1 %) in predelovalne dejavnosti (14,5 %), lahko rečemo, da so podjetja, ki so vključena v analizo, v določeni meri primerljiva z razporeditvijo dejavnosti na državni ravni, saj je v analiziranem vzorcu kar 31 izpolnjenih vprašalnikov oseb (41,9 %), ki prihajajo iz podjetij, ki delujejo na področju najbolj zastopanih dejavnosti na

³² Uporabljena je standardna klasifikacija dejavnosti (SKD 2008).

državni ravni. Pri tem pa je potrebno upoštevati dejstvo, da v letopisu niso vključene naslednje dejavnosti: področje kmetijstva in lova, gozdarstva, ribištva, področje javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti, področje izobraževanja, področje zdravstva in socialnega varstva, področje kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti ter področja gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo in eksteritorialnih organizacij in teles, ki so zajete kot možnosti v obravnavanem anketnem vprašalniku.

Slika 5.3: Rešeni anketni vprašalniki glede na dejavnost podjetja.

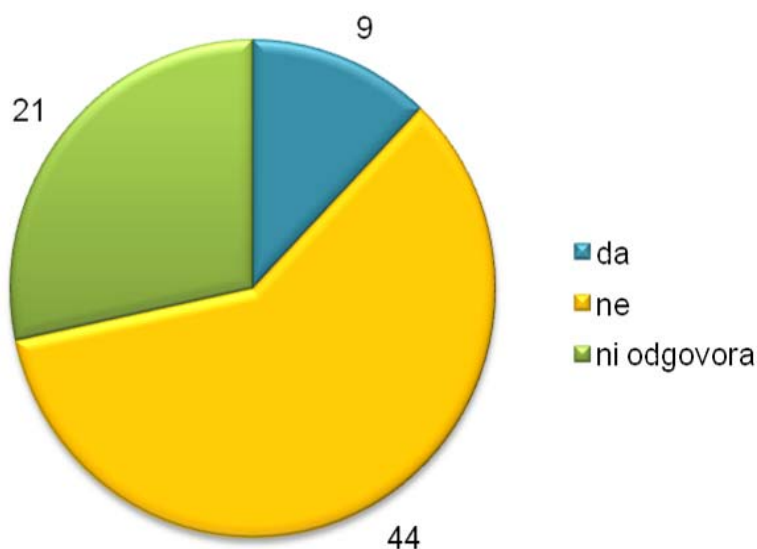


5.2.1 Uvedeni ali načrtovani ukrepi oziroma pobude

Pri iskanju odgovora na raziskovalno vprašanje: »Kakšne so osnove nastanka in omejitve obstoječih ukrepov za povečanje deleža žensk na vodilnih položajih v gospodarstvih ZDA in Slovenije?«, me je zanimalo, kakšni so obstoječi ukrepi oziroma pobude, ki so jih uvedla slovenska podjetja, in kakšni so razlogi za njihovo uvedbo. Zanimalo me je tudi, kateri so morebitni ukrepi/pobude, ki jih v slovenskih podjetjih načrtujejo uvesti in kakšni so razlogi za to. Poleg tega me je zanimalo, če intervjuvanci/intervjuvanke menijo, da so obstoječi ukrepi/pobude učinkoviti. V primeru, da ukrepov oziroma pobud za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu nimajo, me je zanimalo, kakšni so razlogi za to.

Od 74 vprašanih jih je devet (12,2 %) navedlo, da imajo v podjetju uvedene ali pa načrtujejo uvedbo ukrepov oziroma pobud za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja, 44 (59,4 %) jih je odgovorilo, da takih ukrepov/pobud nimajo oziroma jih ne načrtujejo, 17 oseb (23,0 %) ni odgovorilo na to vprašanje, štiri osebe (5,4 %) pa so do tega vprašanja že prekinile z izpolnjevanjem vprašalnika.

Slika 5.4: Rezultati vprašanja, ali imajo v podjetju uvedene pobude/ukrepe za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja oziroma jih načrtujejo.



Šest oseb od devetih, ki so navedle, da imajo oziroma načrtujejo uvedbo ukrepov oziroma pobud, je odgovorilo tudi na naslednje vprašanje, ki se nanaša na opis obstoječih ukrepov/pobud in razloge za njihovo uvedbo. Dve osebi sta navedli družinam prijazne programe, ena oseba je navedla nediskriminatorno zaposlovanje ter aktivno politiko zaposlovanja delavcev/delavk z omejenimi možnostmi (*ustvarjanje delovnih mest za delavce z omejeno zmožnostjo za delo in nerazlikovanje po nacionalnosti pri zaposlovanju*), ena možnosti mentoriranja, stalno izobraževanje doma in v tujini ter kroženje v podjetju (*seznanjanje z različnimi delovnimi mesti, nalogami, projekti*), ena pa enakomerno zastopanost med zaposlenimi v ekipi oziroma v sklopu projekta. Eden od odgovorov je usmeril na dejavnosti Združenja Managerjev – sekcija managerk, ena oseba pa je navedla samoiniciativnost (*vsaka naredi, kar najboljše ve in zna, vpraša za mnenje prijatelj/ice*), kar pa ne moremo šteti kot formalno uveden ukrep/pobudo, saj se nanaša na ravnanje posameznika/posameznice. Razlog za takšne ukrepe/pobude sta podali dve osebi, in sicer je eden od razlogov veliko število žensk na vodilnih položajih v podjetju (60 %), ki so uspešne

tako v poslovnem kot tudi zasebnem življenju, druga oseba pa navaja, da so bili ukrepi družini prijaznega podjetja uvedeni

»z razlogom, da bi olajšali delo zaposlenih v podjetju in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Imamo politiko, da ne delamo nadur v podjetju (razen nekaterih posameznikov na vodilnih položajih), da imamo možnost usklajevanja dopusta s šolskimi počitnicami (in partnerjevim dopustom), možnost odsotnosti ob dnevih uvajanja otrok v vrtec ali šolo, družini prijazne piknike, prireditve za Dedka mraza za otroke zaposlenih. Nosečnost je v našem podjetju dobra novica, ne slaba, itd.« (anketirana)

Sedem oseb od devetih, ki imajo v podjetju pobude/ukrepe oziroma jih načrtujejo, je navedlo, da so ti ukrepi učinkoviti, dve pa da niso.

Na prošnjo, da opišejo ukrepe oziroma pobude, ki jih načrtujejo v podjetju, in razloge za njihovo načrtovanje, je odgovorilo 24 vprašanih. Med njimi je 19 oseb, ki so na eno od prejšnjih vprašanj, če imajo v podjetju uvedene ukrepe/pobude oziroma če jih načrtujejo, ni odgovorilo oziroma so odgovorile nikalno, kar pomeni, da zanje ni bilo predvideno odgovarjanje na to vprašanje. Kljub temu so te osebe na to vprašanje odgovorile in na tem mestu še enkrat poudarile, da ne načrtujejo ukrepov/pobud oziroma so predvsem obrazložile razloge za takšno stanje³³: ne načrtujejo jih, ker je v njihovem podjetju že ustrezna organizacijska kultura oziroma miselnost, v kateri so pomembne sposobnosti; jih že imajo oziroma je v njihovem podjetju že ustrezna oziroma enakopravna zastopanost glede na spol.

Od preostalih oseb, ki so tudi odgovorile na to vprašanje in dejansko načrtujejo uvedbo ukrepov oziroma pobud, kar pomeni, da je bilo vprašanje namenjeno njim, so štiri intervjuvanci/intervjuvanke opisali načrtovane ukrepe oziroma pobude:

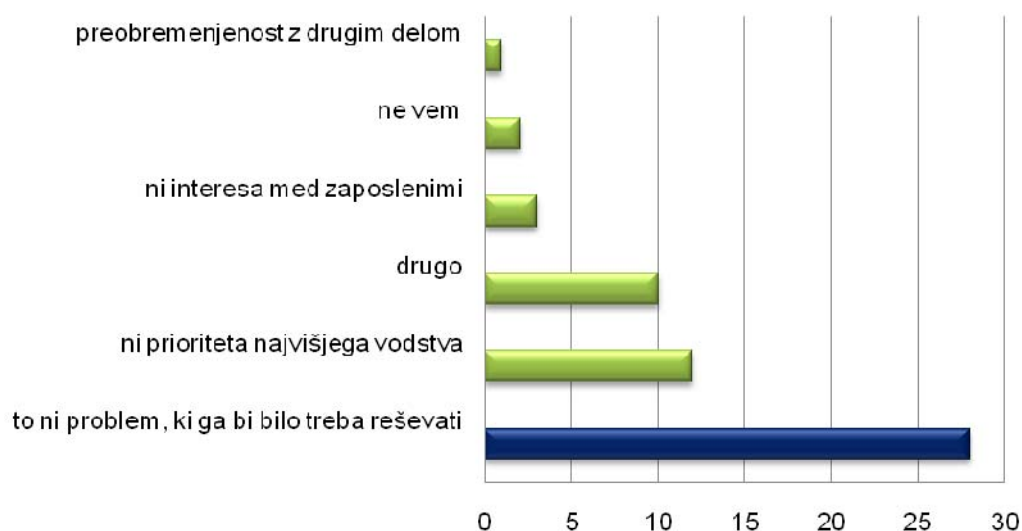
- mentorstvo mladim potencialnim ljudem, projekt nasledstvena piramida in razvoj karier;
- nenehno nadgrajevanje obstoječih aktivnosti (tj. mentoriranje, izobraževanje doma in v tujini, seznanjanje z različnimi delovnimi mesti, nalogami in projekti, družini prijazno podjetje);
- certifikat družini prijazno podjetje, spodbujanje izobraževanja zaposlenih (za doseganje višje stopnje izobrazbe ali neformalno izobraževanje);
- ustanovitev lastnega podjetja.

³³ Pojasnjevanju, zakaj v podjetju nimajo ukrepov/pobud, je bilo sicer namenjeno eno od naslednjih vprašanj.

Le ena oseba pa je navedla razloge, zakaj v podjetju načrtujejo ukrepe/pobude, in sicer da želijo na ta način zagotoviti več različnih pristopov pri vodenju.

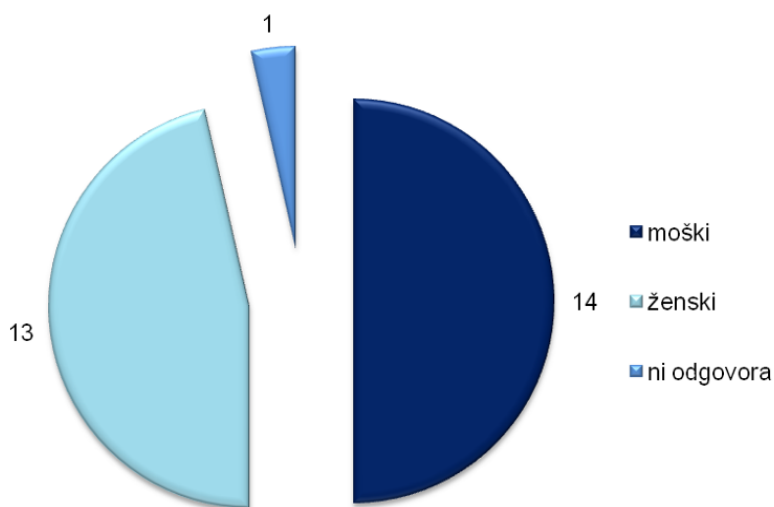
Na vprašanje: »V primeru, da ukrepov oz. pobud nimate, vas prosimo, da pojasnite, zakaj je tako,« je odgovorilo 56 oseb (75,7 %). Največ oseb je navedlo, da to ni potrebno, saj to ni problem, ki ga bi bilo potrebno reševati (28 oseb – 50 % oseb, ki so odgovorile na to vprašanje), dvanajst oseb (21,4 %) odgovarja, da to ni prioriteta najvišjega vodstva, deset (17,9 %) jih je navedlo druge razloge, ki so podani v nadaljevanju, trije (5,4 %), da ni interesa med zaposlenimi, dve osebi (3,5 %) ne poznata razloga, ena pa navaja, da so v podjetju preobremenjeni z drugim delom (1, 8 %).

Slika 5.5: Razlogi, zakaj v podjetju nimajo uvedenih ukrepov/pobud za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja.

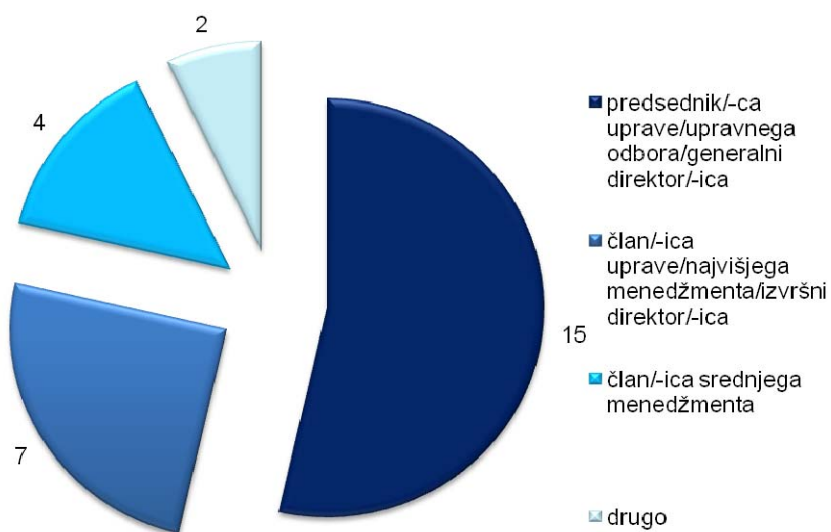


Med tistimi, ki so navedli, da to ni problem, ki ga bi bilo potrebno reševati, je 14 moških (50 %) in 13 žensk (46,4 %) (ena oseba je do opredelitve spola nehala reševati anketni vprašalnik). Od tega je tako odgovorilo 15 oseb (53,6 %) na najvišjem položaju v podjetju (od tega slaba polovica – sedem – žensk), sedem oseb (25 %) na položaju člana/članice uprave/najvišjega menedžmenta/izvršnega direktorja/direktorice, štiri osebe (14,3 %) na položaju srednjega menedžmenta in dve osebi (7,1 %) na položaju svetovalca/svetovalke v podjetju.

Slika 5.6: Razrez odgovorov, da to ni problem, ki ga bi bilo treba reševati, glede na spol.



Slika 5.7: Razrez odgovorov, da to ni problem, ki ga bi bilo treba reševati, glede na položaj v podjetju.



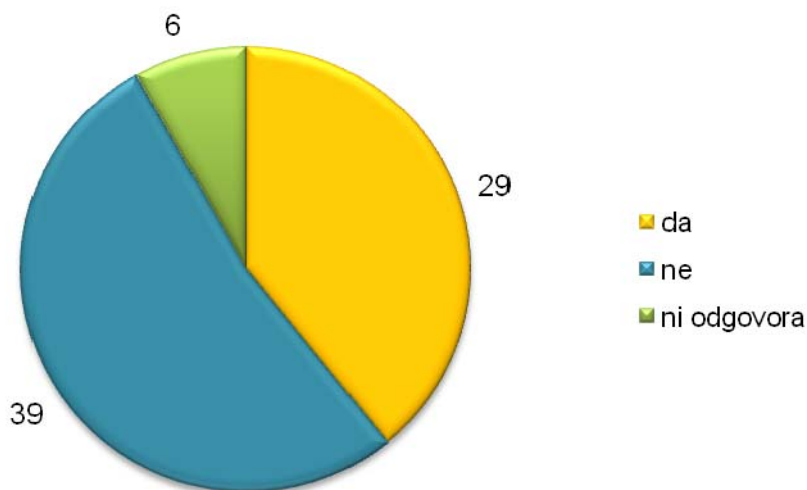
Tisti, ki so izbrali možnost »drugo«, so večinoma navedli podoben razlog, kot so ga imeli na razpolago, in sicer da to ni problem, ki ga bi bilo treba reševati v njihovem podjetju (devet oseb). Pri tem so le dodatno obrazložili razlog: to je stvar trga, to ni problem v našem podjetju (večina novo zaposlenih je ženskega spola, podjetje je majhno, v podjetju nismo neenaki, dobra zastopnost žensk tudi v vodstvu podjetja, že zaposlujemo po sposobnostih in ne dajemo prioritete nikomur). Ena oseba pa je navedla, da za to ni interesa.

5.2.2 Uvedba kvot

Pri iskanju odgovora na raziskovalno vprašanje: »Kakšne so možnosti za uvedbo obveznih kvot v gospodarstvu v ZDA in Sloveniji?« sem v analizo vključila vprašanje, če intervjuvanci/intervjuvanke menijo, da bi v Sloveniji po vzoru nekaterih evropskih držav morali uvesti kvote, ki bi zagotavljale enakopravno udeležbo moških in žensk na mestih odločanja v gospodarstvu. Vprašanje je bilo zastavljeno tako, da vprašani/vprašane, pojasnijo svoj odgovor. Pri tem sem želela raziskati tudi, ali obstajajo razlike med delniškimi družbami, v katerih je v veljavi enotirni sistem upravljanja, in tistimi, ki delujejo po dvotirnem sistemu upravljanja.

Na vprašanje, če bi morali v Sloveniji po vzorcu nekaterih evropskih držav uvesti kvote, ki bi zagotavljale enakopravno udeležbo moških in žensk na mestih odločanja v gospodarstvu, je 29 oseb (39,2 %) odgovorilo pritrdilno, 39 oseb (52,7 %) nikalno, dve osebi (2,7 %) na to vprašanje nista odgovorili, štirje vprašani/vprašane (5,4 %) pa so do tega vprašanja prenehali z reševanjem.

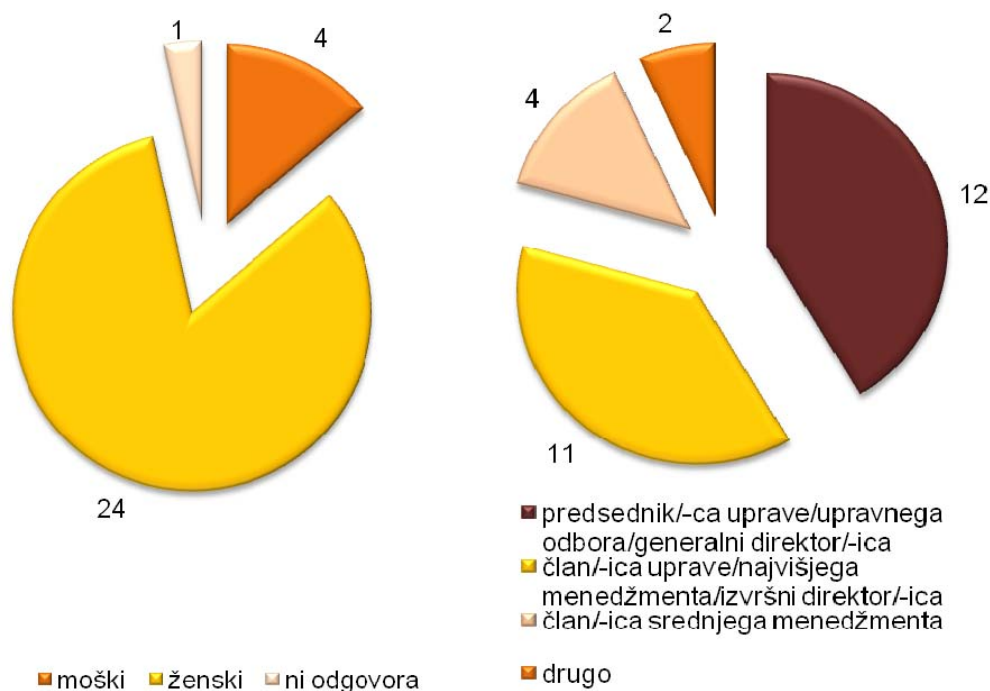
Slika 5.8: Rezultati vprašanja, ali menijo, da bi v Sloveniji po vzoru nekaterih drugih evropskih držav morali uvesti kvote, ki bi zagotavljale enakopravno udeležbo moških in žensk na mestih odločanja v gospodarstvu.



Od oseb, ki se strinjajo z uvedbo kvot, je 24 žensk (82,6 %) in štirje moški (13,8 %) (ena oseba je do vprašanja o spolu prenehala z reševanjem ankete). Med njimi je dvanajst oseb na najvišjem položaju v podjetju (41,4 %), enajst jih je na položaju člana/članice uprave/najvišjega menedžmenta/izvršnega direktorja/direktorice (38 %), štiri ženske so na

položaju srednjega menedžmenta (13,8 %), ena je svetovalka (3,4 %), ena pa direktorica lastnega podjetja (3,4 %).

Slika 5.9: Razrez odgovorov, da se strinjajo z uvedbo kvot, glede na spol oziroma položaj.



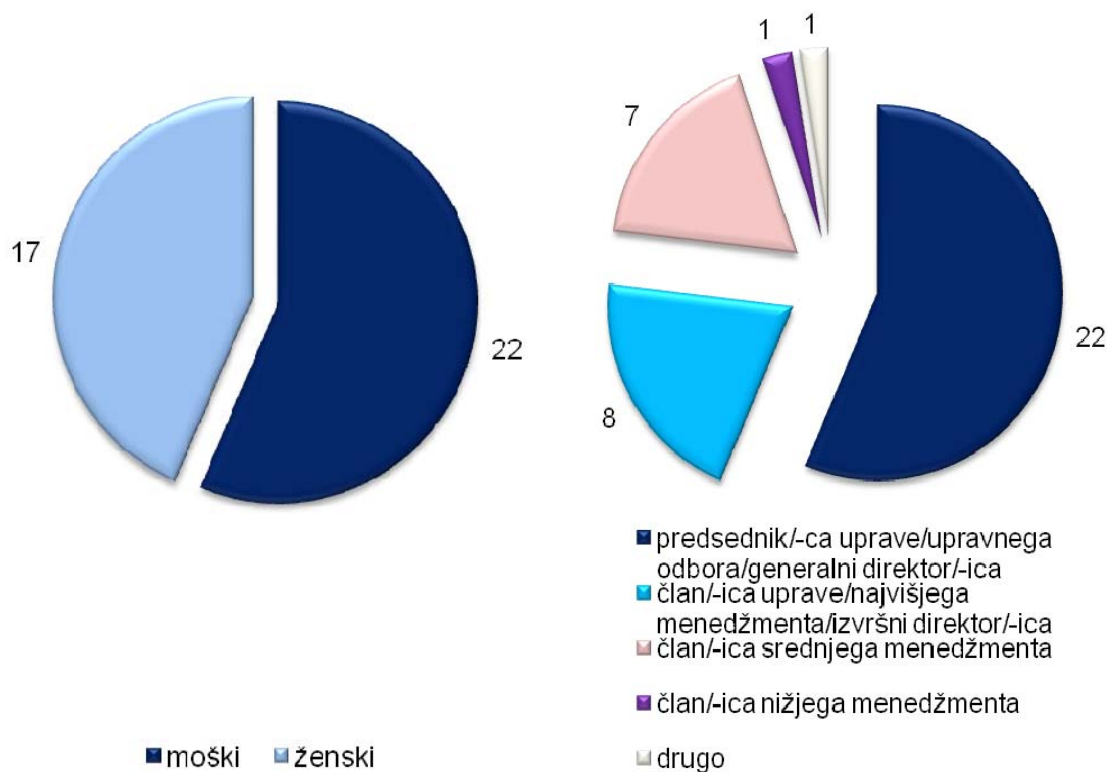
Razlogi za zagovarjanje kvot, ki so jih navedli, lahko strnemo v naslednji dve skupini:

- drugače/samo od sebe se ne bo nič spremenilo oziroma ker je to primerno/potrebno (14 oseb oziroma 48,3 % oseb, ki se strinjajo z uvedbo kvot);
- skandinavski model se je obnesel (dve osebi oziroma 6,9 % oseb, ki se strinjajo z uvedbo kvot).³⁴

Med osebami, ki se ne strinjajo z uvedbo kvot, je 22 moških (56,4 %) in 17 žensk (43,6 %). Pri tem je 22 oseb (56,4 %) na najvišjem položaju v podjetju, osem (20,5 %) na položaju člana/članice uprave/najvišjega menedžmenta/izvršnega direktorja/direktorice, sedem (17,9 %) na položaju srednjega menedžmenta, ena oseba (2,6 %) na položaju nižjega menedžmenta in ena (2,6 %) na položaju svetovalca.

³⁴ Seštevek odstotkov ni enak 100 %, saj nekateri odgovori vsebujejo več razlogov, poleg tega pa kar 44,8 % vprašanih, ki se strinjajo z uvedbo kvot, ni podalo razloga, ena oseba pa je navedla, da se mogoče strinja z uvedbo (3,4 %).

Slika 5.10: Razrez odgovorov, da se ne strinjajo z uvedbo kvot, glede na spol oziroma položaj.



Razloge, ki jih navajajo nasprotniki kvot, lahko strnemo v naslednje skupine:

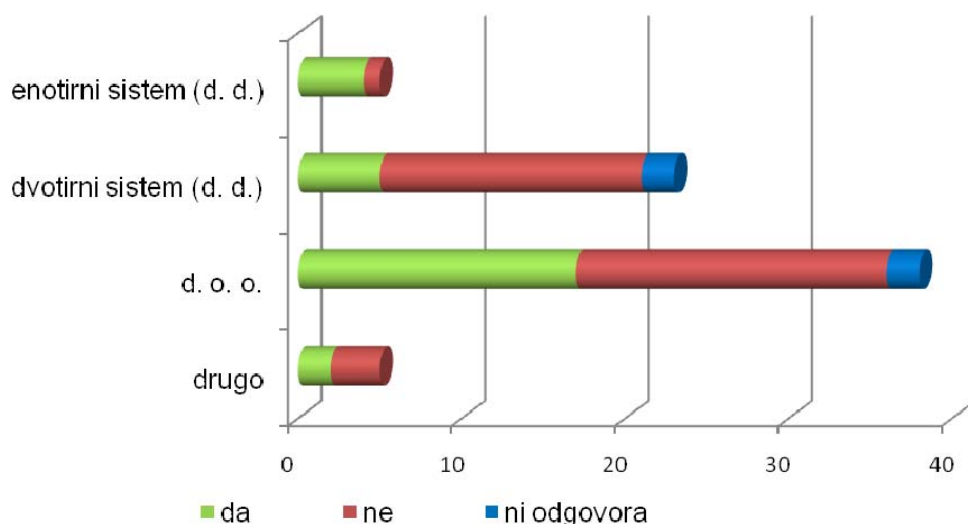
- pomembne so kompetence (in potrebe) ne pa spol oziroma prevladati bi morali objektivni razlogi, zakaj nekdo zasede določen položaj (devet oseb oziroma 23,1 % tistih, ki se ne strinjajo z uvedbo kvot);
- kvote niso pravi način (*je prisila; ni nujno, da pomenijo kvaliteto*) oziroma prinašajo negativen vpliv (*zato, da izpolnimo kvote, sedijo na položajih ženske, ki si tega ne želijo, zato delajo slabo in puščajo vtis, da smo manj uspešne kot moški*) (osem oseb oziroma 20,5 %);
- spremeniti je potrebno kulturo/klimo/način razmišljanja (*same kvote ne dosežejo rezultate*) (štiri osebe oziroma 10,3 %);
- pomembna je deregulacija gospodarstva (*to je stvar lastnikov; imenovanje na vodilne položaje naj uravnava trg; čim manj administrativnih ovir*) (tri osebe oziroma 7,7 %);
- kvote pomenijo priznanje, da so ženske slabše vodje, ki brez kvot ne morejo priti do vodilnih položajev (ena oseba oziroma 2,5 %) ³⁵.

³⁵ Seštevek odstotkov ni enak 100 %, saj 35,9 % vprašanih (14 oseb), ki se ne strinjajo z uvedbo kvot, ni podalo razloga za takšno mnenje.

Glede na obliko podjetja (delniška družba/družba z omejeno odgovornostjo/drugo) so vprašani na vprašanje o podpori oziroma nepodpori kvotam odgovorili naslednje:

- enotirni sistem upravljanja delniške družbe (6,8 % vprašanih) – štiri osebe podpirajo kvote, ena jih ne;
- dvotirni sistem upravljanja delniške družbe (31,1 % vprašanih) – pet oseb podpira kvote, 16 jih ne;
- družba z omejeno odgovornostjo (51,3 % vprašanih) – 17 oseb podpira kvote, 19 jih ne;
- druge oblike organizacij (6,8 % vprašanih) – dve osebi podpirata kvote, tri jih ne.

Slika 5.11: Razrez odgovorov glede (ne)strinjanja z uvedbo kvot glede na vrsto družbe, v kateri so zaposleni intervjuvanci/intervjuvanke.



5.3 Ugotovitve

Ne glede na slabo odzivnost na anketni vprašalnik med menedžerji in menedžerkami lahko iz prejetih odgovorov izpeljemo ugotovitve, ki predstavljajo ilustrativno podobo oziroma mnenje menedžerjev/menedžerk v slovenskih podjetjih o raziskovani tematiki.

Podobno kot v raziskavi o uravnoveženi zastopanost žensk in moških na mestih odločanja v gospodarstvu iz leta 2011 (Robnik 2012), ki jo navajam v teoretičnem delu, tudi rezultati te

raziskave kažejo na majhen delež podjetij, ki imajo sprejet ukrep oziroma pobudo za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu oziroma to načrtujejo (devet od 74 ustreznih rešenih vprašalnikov – 12,2 %) ³⁶. Ukrepi oziroma pobude, ki so jih navajali intervjuvanci/intervjuvanke, ustrezajo ukrepom, ki so obravnavanimi v teoretičnem delu: družinam prijazni programi, nediskriminatorno ravnanje pri zaposlovanju, mentoriranje, izobraževanja, kroženje v podjetju (seznanjanje z različnimi delovnimi mesti/nalogami/projekti), enakomerna zastopanost med zaposlenimi v timu oziroma na projektu. Razloge za uvedbo takšnih ukrepov sta navedli le dve osebi, in sicer veliko število žensk na vodilnih položajih v podjetju, ki so uspešne tako v poslovnem kot tudi zasebnem življenju, oziroma olajševanje dela zaposlenim in usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Zaradi izredno majhnega odziva na to vprašanje, odgovorov nikakor ne moremo posploševati.

Med intervjuvanci/intervjuvankami, ki delajo v podjetjih, v katerih imajo uvedene ukrepe oziroma pobude, jih je sedem mnenja, da so ti ukrepi oziroma pobude učinkoviti, dve osebi pa se s tem ne strinjata. Žal v sklopu anketnega vprašalnika nismo postavili vprašanja, zakaj je posameznik/posameznica mnenja, da so ukrepi neučinkoviti.

Intervjuvanci/intervjuvanke, ki delajo v podjetjih, v katerih nimajo uvedenih takšnih pobud oziroma ukrepov, kot razlog za takšno stanje največkrat navajajo, da to ni problem, ki ga bi bilo treba reševati (50 %), pri čemer je takšnega mnenja približno enako število moških (14) kot žensk (13). Pomembno je, da je takšnega mnenja kar 41,7 % vseh oseb na najvišjem položaju, ki so rešile ta anketni vprašalnik. Podobnega mnenja je še devet drugih oseb (med njimi kar sedem oseb na najvišjih položajih), ki so sicer izbrale možnost drugo, a so obenem pri obrazložitvi navedle podoben razlog – da je to stvar trga oziroma ni problem v njihovem podjetju, kjer že imajo uravnoteženo zastopanost, oziroma v njihovem podjetju ne obstaja diskriminacija glede na spol, če imajo posamezniki/posameznice enake sposobnosti. Rezultati kažejo, da menedžerji/menedžerke v slovenskem okolju menijo, da ni potrebe za spremembo stanja, kar je lahko posledica nepoznavanja tematike ali dejanskega prepričanja, da je trenutno stanje primerno oziroma v skladu s potrebami podjetja/trga ter ga zato ni treba spreminjati.

³⁶ V raziskavi iz leta 2011 je eno podjetje lahko oddalo le en izpolnjen anketni vprašalnik, medtem ko je anketni vprašalnik, uporabljen za obravnavo v sklopu tega magistrskega dela, lahko izpolnilo več oseb v istem podjetju, zaradi česar obstaja možnost, da ima oziroma načrtuje uvedbo ukrepov oziroma pobud še manjše število podjetij, kot je število rešenih vprašalnikov s takšnim odgovorom v sklopu te raziskave.

Večina vprašanih se ne strinja z uvedbo kvot, ki bi zagotavljale enakopravno udeležbo moških in žensk na mestih odločanja v gospodarstvu (52,7 %), nekaj manj pa se jih z njihovo uvedbo strinja (39,2 %). Rezultati te ankete torej kažejo, da predstavniki/predstavnice slovenskega gospodarstva ne podpirajo uvedbe kvot v takšni meri kot splošna javnost, kar kažejo rezultati raziskave Eurobarometer (European Commission 2013a). Prav tako rezultati te ankete niso v skladu z rezultati raziskave med slovenskimi podjetji, na katera se nanaša trenutni predlog direktive Evropske komisije, ki kažejo na pozitivno sprejetost kvot med navedenimi podjetji (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2013a). Večina, ki se strinja z uvedbo kvot, navaja, da je to edin način, da spremenimo trenutno stanje – argument, ki je že nekaj časa prisoten tako v ZDA kot tudi v Sloveniji.

Med tistimi, ki se z uvedbo kvot ne strinjajo, je sicer nekaj več moških (22) kot žensk (17), a pomembna ugotovitev je, da tudi ženske, katerim bi kvote pomagale zasesti vodilne položaje v podjetjih, v določenem deležu ne podpirajo njihove uvedbe (38,6 % vseh žensk, ki so rešile anketni vprašalnik). Zanimiva sta predvsem dva podana razloga za takšno mnenje s strani žensk, in sicer da »s tem priznavamo, da so ženske slabše vodje, ki morajo imeti kvote« oziroma, da so kvote »neumnost«, saj »zato, da izpolnimo kvote, sedijo na položajih ženske, ki si tega ne želijo, zato delajo slabo in puščajo vtis, da smo manj uspešne kot moški«. Poleg tega se z uvedbo kvot ne strinja kar 61,1 % vprašanih oseb na najvišjih položajih v slovenskih podjetjih – rezultati ankete tako kažejo, da posamezniki/posameznice na vodilnih položajih večinoma niso naklonjeni uvedbi kvot. Razlogi, ki se pojavljajo proti kvotam, so v skladu z razlogi, ki jih navajajo teoretični viri in se nanašajo na ZDA; tj. pomen sposobnosti oziroma potreb podjetja/trga ter degradacija žensk, ki so že na vodilnih položajih, deregulacija gospodarstva oziroma pomen odločitev lastnikov/lastnic ipd.

Z uvedbo kvot se strinja veliko več žensk (24 oziroma 57,1 % vseh žensk, ki so rešile anketni vprašalnik) kot moških (štirje). Pri tem je glavni razlog za podporo kvotam, ki so ga intervjuvanci/intervjuvanke navedli, da se drugače oziroma samo od sebe ne bo nič spremenilo oziroma da je to primerno/potrebno (48,3 %). Glede na položaje v podjetjih se z uvedbo strinja 33,3 % vseh oseb, ki so rešile anketni vprašalnik in so na vodilnih položajih (dvanajst), ter 50 % (enajst) članov/članic uprave/najvišjega menedžmenta oziroma izvršnih direktorjev/direktoric, ki so rešili vprašalnik. Iz slednjega lahko sklepamo, da so osebe, ki še

niso na vodilnih položajih in bi jim kvote lahko pomagale pri napredovanju do najvišjega položaja, nekoliko bolj naklonjene kvotam kot vodilni posamezniki/posameznice v podjetjih.

Glede na obliko družbe se več vprašanih, ki delajo v delniški družbi z enotirnim sistemom upravljanja, strinja z uvedbo kvot kot ne, medtem ko so vprašani, ki delajo v delniški družbi z dvotirnim sistemom upravljanja v večji meri ne strinjajo z uvedbo kvot. Slednje je ravno v nasprotju s sklepanjem v teoretičnem delu magistrskega dela, da je v dvotirnem sistemu upravljanja, v katerem sta deljena organ upravljanja in organ nadzora, več možnosti za uvedbo kvot.

5.4 Omejitve

Pri empiričnem delu obstajajo omejitve, ki so se pojavile tekom dela in bi jih bilo pri nadaljnjem delu potrebno upoštevati v razumni meri.

Eno od omejitev predstavlja že populacija, ki jo ta tematika naslavlja; tj. menedžerji in menedžerke v slovenskih podjetjih. Menedžersko delo (še posebej tisto na visokih oziroma vodilnih položajih) je praviloma tako časovno kot tudi psihično naporno in pogosto zapolni več kot osem ur na dan oziroma pet dni na teden, kar pomeni, da odgovarjanje na anketni vprašalnik za menedžerje/menedžerke pomeni le še dodatno delo, za katerega pogosto ni časa. Predvidevam, da je to tudi eden od razlogov, zakaj je vprašalnik rešilo tako malo menedžerjev/menedžerk, ki so na svoj naslov prejeli povabilo. Prav tako lahko razlog za manjšo odzivnost iščemo v dolžini ankete (število vprašanj), kar se med drugim kaže v deležu oseb, ki so začele z izpolnjevanje anketnega vprašalnika, a ga niso rešile do konca – 22,5 %. Eden od razlogov za slabši odziv od pričakovanega je lahko tudi način pošiljanja povabila. Prvo povabilo je Združenje Manager poslalo skupaj s povabilom k reševanju še treh anketnih vprašalnikov, pri čemer je bil eden v veliki meri podoben našemu.

Poleg tega sem morala za potrebe analize v sklopu tega magistrskega dela izločiti kar 15 delno izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 16,9 % vseh rešenih vprašalnikov. Razlog je bila neodzivnost intervjuvancev/intervjuvank na večino vprašanj, izbranih za analizo, zaradi česar so bili ti vprašalniki neuporabni. Možen razlog za takšno stanje je dejstvo, da je bil anketni vprašalnik dolg, večina izbranih vprašanj pa je bila umeščena proti koncu, ko so nekateri intervjuvanci/intervjuvanke verjetno že izgubili motivacijo. Možna razlaga je tudi, da jim je zmanjkalo časa, da bi podali odgovore na še preostala vprašanja, ali pa zaradi vsebine

vprašanj nanje niso želeli odgovoriti. Spletne strani z anketnim vprašalnikom namreč niso zaprli, ampak so se prebili do konca vprašalnika in zaključili reševanje z oddajo svojih odgovorov.

Izkazalo se je tudi, da bi anketni vprašalnik lahko še izboljšali, če bi vprašanje: »Ali menite, da bi v Sloveniji po vzoru nekaterih evropskih držav morali uvesti kvote, ki bi zagotavljale enakopravno udeležbo moških in žensk na mestih odločanja v gospodarstvu?« zastavili drugače. To vprašanje namreč ne razlikuje med kvotami za izvršne in kvotami za neizvršne položaje. Dejstvo pa je, da se predlog zakona s strani Evropske komisije nanaša na uvedbo kvot za neizvršne položaje v delniških družbah. V Sloveniji, kjer prevladuje dvotirni sistem upravljanja delniških družb, gre v tem primeru za člane/članice nadzornih svetov. Slednji imajo manj pristojnosti pri vodenju poslov kot uprava, saj nadzorni svet nima zakonskih pooblastil za vodenje poslov, uprava pa posle vodi samostojno in na lastno odgovornost. Tako ženske kvote za nadzorne svete neposredno ne bi prinesle sprememb v upravah in posledično na dejanskih mestih odločanja. Ravno zaradi tega bi bilo zanimivo videti, če tudi anketiranci/anketiranke razlikujejo med kvotami za izvršne in neizvršne položaje in bi morebiti podprli kvote za neizvršne položaje, kvot za izvršne položaje pa ne.

Prav tako bi lahko anketni vprašalnik izboljšali, če bi pri vprašanju: »Ali ocenjujete, da so obstoječi ukrepi oz. pobude učinkoviti?« dodali še možnost za opredelitev mnenja posameznika/posameznice.

6 Rezultati analize in primerjava možnosti za uvedbo kvot v obeh državah

Delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu tako v ZDA kot Sloveniji ni visok, za kar so krivi različni dejavniki, ki se nanašajo na lastnosti, izbire in odločitve posameznic, oziroma dejavniki, ki izhajajo iz okolja. V ameriški družbi so slednji v veliki večini, saj rezultati različnih raziskav kažejo predvsem na ovire iz okolja, ki ženskam onemogočajo napredovanje. Rezultati slovenskih raziskav pa kažejo na nekoliko bolj enakovredno vlogo razlogov, ki se nanašajo na lastnosti, izbire in odločitve posameznic, in tistih, ki izhajajo iz okolja. Pri tem je treba upoštevati dejstvo, da zadnji že izvedeni in zaključeni raziskavi v slovenskem okolju kažeta predvsem na upad ovir, ki se nanašajo na lastnosti, izbire in odločitve posameznic, in porast števila ovir, ki izhajajo iz okolja. V anketi iz leta 2007 namreč prevladuje stališče, da manj žensk kot moških zaseda vplivne položaje v slovenskem gospodarstvu zaradi zakoreninjene tradicionalne delitve vlog po spolu v družbi. Prav tako je leta 2002 v primerjavi z letom 1993 veliko manj žensk kot glavno oviro navajalo lastne značilnosti oziroma pomanjkljivosti, ki izhajajo iz njih samih, kot sta pomanjkljiva izobrazba ali pomanjkanje motivacije, v ospredje pa so prišle ovire, ki izhajajo iz okolja (npr. družinske obveznosti, pomanjkanje neformalnih zvez, družba, ki ženskam onemogoča napredovanje, ipd.).

Za odstranitev ovir, ki se nanašajo na lastnosti, izbire in odločitve posameznic (npr. lastni nadzori, prepričanja, prioritete, motivacija, samozavest ipd.), so odgovorne ženske same in so stvar vsake posameznice. Odstranitev ovir, ki izhajajo iz okolja, pa je naloga države oziroma posameznega podjetja. V obeh obravnavanih državah so uvedene politike oziroma ukrepi s strani države, podjetij in drugih organizacij, da bi ženskam omogočili premagovanje ovir, ki jim preprečujejo zasedanje vodilnih položajev v gospodarstvu omenjenih držav.

Uvedene vladne politike oziroma ukrepi v ZDA kažejo na večje zavedanje problema diskriminacije kot v Sloveniji, za kar obstajajo zgodovinski razlogi. Zakon o državljskih pravicah iz leta 1946 in programi za zagotavljanje enakosti so bili najprej namenjeni premagovanju rasne diskriminacije in zagotavljanju delovnih mest za Afroameričane/Afroameričanke, iz katerih so bili ti tradicionalno izključeni. Kasneje pa so zaradi mnenja, da je tudi diskriminacija na podlagi spola neupravičeno dejanje in da ne bi bile belopolte ženske v primerjavi z Afroameričankami v slabšem položaju, v vladne ukrepe vključili tudi diskriminacijo na podlagi spola. V ZDA so bili starejši vladni ukrepi in politike

tako primarno namenjeni preprečevanju rasne diskriminacije, spol pa je bil na podlagi prepričanja, da razlikovanje glede na spol tudi ni upravičeno, vključen kasneje. Kljub boljšemu zavedanju problema diskriminacije pa do danes uvedeni vladni ukrepi (še) niso pripeljali do enakosti žensk in moških.

Eden od pomembnih razlogov za neuspešnost teh vladnih politik oziroma ukrepov je pomanjkljiv nadzor, ki se kaže v premalo zaposlenih v posamezni instituciji (EEOC in OFCCP), preslabi usposobljenosti zaposlenih in pomanjkanju stikov s strokovnjaki/strokovnjakinjami (EEOC) ter neustreznosti pooblastil. EEOC lahko namreč obravnava le prispele zahteve, njena vloga pa ni proaktivna, zaradi česar mnogo primerov diskriminacije ostane skritih. Poleg tega EEOC praviloma obravnava le individualne prijave, ki nimajo tako velikih možnosti za uspeh kot skupinske tožbe. Prav tako je v ZDA pomanjkljivo izvajanje sankcij, kar izhaja iz prej omenjenega pomanjkljivega nadzora oziroma nezainteresiranosti vlade za dejansko izvedbo sankcij. V primeru pogodbenikov/pogodbenic zvezne vlade je namreč določen pogodbenik/pogodbenica pogosto edini dobavitelj/dobaviteljica določenega izdelka/storitve, zaradi česar tudi vlada ni naklonjena njegovi izključitvi s seznama pogodbenikov/pogodbenic. Konkretna sankcija bi bile namreč edina resna spodbuda za delodajalce/delodajalke, da razvijejo učinkovite programe (The Glass Ceiling Commission 1995a, 36). Sledenje se kaže tudi v dejstvu, da prostovoljno uvajanje posameznih ukrepov ne prinaša napredka, saj je v takem primeru upoštevanje ukrepa prepuščeno odločitvi posameznega podjetja (npr. Uredba o razkritju).

V zadnjih desetletjih se država na tem področju manj vpleta v gospodarstvo, kar tudi ne pripomore k izboljšanju stanja. Leta 1991 je Busheva administracija sicer ustanovila Komisijo za stekleni strop, kar je bil znak resnega zavedanja o ovirah, s katerimi se v gospodarstvu srečujejo ženske in predstavniki manjšin. A komisija je le pripravila analizo stanja in priporočila za spremembo, nato pa je bila ukinjena. Zadnja dva pomembnejša ukrepa sta bila na zvezni ravni uvedena leta 2010, in sicer Uredba o razkritju in zakon Dodd-Frank. Oba ukrepa sta sicer namenjena zagotavljanju raznolikosti (prvi neposredno raznolikosti v direktorskih odborih, drugi pa se v enem od členov nanaša na zagotavljanje raznolikosti na vseh ravneh organizacij, na katere se zakon nanaša), vendar ne vključujeta natančnih definicij, kaj naj bi raznolikost oziroma pravična vključenost pomenila. To pušča proste roke za tolmačenje in posledično upoštevanje obeh dokumentov. Prav tako uredba nima zavezujoče narave, ki bi neposredno povzročila povečanje deleža žensk na vodilnih položajih.

Kljub manjšemu vmešavanju države v gospodarstvo pa je država leta 2008 v sklopu finančne pomoči ameriškim korporacijam postala začasni kontrolni deležnik v petih velikih korporacijah in s tem dobila možnost, da med drugim pomembno vpliva na imenovanje direktorjev/direktorice teh korporacij. A na žalost tudi v tem obdobju ni bilo napredka na področju zagotavljanja raznolikosti v direktorskih odborih, saj te še vedno večinoma sestavljajo moški, s čimer ameriška vlada ne kaže, da bi bila raznolikost na vodilnih položajih v gospodarstvu zanjo zares pomembna.

Podobno kot v ZDA se tudi v Sloveniji kaže pomanjkanje politične volje za vplivanje na večji delež žensk na vodilnih položajih. Slednje sklepam na podlagi pomanjkljivega izvajanja zastavljenih aktivnosti in doseganje ciljev, navedenih v ReNPEMZM, ukinjanja institucij (UEM) oziroma združevanja funkcij oziroma delovnih teles, katerih delovanje je namenjeno zagotavljanju enakih možnosti žensk in moških (Komisija za peticije ter za človekove pravice in enake možnosti). Poleg tega se je omenjena resolucija že iztekla, od predaje predloga zakona, ki je podlaga za novo resolucijo, v državnozbornsko obravnavo pa bo kmalu minilo že leto dni, zakon pa še ni stopil v veljavo, kar tudi kaže na nezainteresiranost slovenske politike za to področje. Nov projekt Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti v sodelovanju z Združenjem Manager in Komisijo za preprečevanje korupcije sicer kaže na večji interes slovenske vlade za enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu, a na rezultate in morebitni napredek bomo morali še počakati.

Poleg tega je eden od pomembnejših razlogov, zakaj takšni ukrepi za povečanje deleža žensk na vodilnih položajih v slovenskem gospodarstvu niso uspešni, sledenje mednarodnim pravnim obveznostim. Tako ZEMŽM kot tudi ReNPEMZM, ki sta oziroma sta do izteka ReNPEMZM bila glavna vladna dokumenta v slovenskem prostoru na področju zagotavljanja enakih možnosti, sta nastala na podlagi zavezujočih mednarodnih dokumentov. Slovenija želi spoštovati obveznosti s strani Evropske unije ter drugih mednarodnih organizacij, zaradi česar te obveznosti prenaša v svoje pravne podlage, vendar slednje ne izvaja v skladu z njihovimi določbami. To se kaže predvsem pri omenjeni resoluciji, kjer so glede na dostopna poročila zastavljeni cilji na področju zagotavljanja enakih možnosti žensk in moških na delovnem mestu ter na družbeno-ekonomskem področju uresničeni le v majhnem obsegu. Eden od razlogov je dejstvo, da je dokument namenjen ministrstvu, saj določene ukrepe in zasledovanje ciljev nalaga predvsem njim, za nedoseganje ciljev pa niso zagrožene sankcije.

Tako se lahko ministrstva, ki so del vlade, prostovoljno odločijo, katere cilje, navedene v resoluciji, in v kakšni meri jih bodo zasledovala, pri čemer jim ni treba skrbeti za morebitne posledice. Podobno je tudi z odsotnostjo sankcij (Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov) oziroma njihovim pomanjkljivim izvajanjem (Zakon o enakih možnostih žensk in moških), kar podobno kot v ZDA tudi v Sloveniji ne more pozitivno vplivati na spremembo stanja. Za kršitelje/kršiteljice zakonskih določb namreč zakon nima pomena, če dejanske sankcije ne obstajajo. Prav tako omenjena uredba ne določa nadzornega mehanizma, zaradi česar ne obstajajo niti podatki o njenem izvajanju. Šele v zadnjem času se v slovenskem prostoru pojavljajo projekti oziroma pobude, kot je Vključi.Vse, ki neposredno ne izhajajo iz zavezujočih mednarodnih dokumentov – gre za projekt, ki povezuje vladni organ v vlogi Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, samostojen in neodvisen državni organ (Komisija za preprečevanje korupcije) ter subjekt iz zasebnega sektorja (Združenje Manager).

Prav tako je obema državam skupna nespecifičnost ukrepov, saj so zakon oziroma ukrepi pogosto enotni tako za zagotavljanje enakosti na področju zaposlovanja kot tudi za zagotavljanje enakih možnosti pri napredovanju, pri tem pa niso upoštevane specifične značilnosti posameznega sektorja, podjetja ipd.

Podobno kot na državni ravni so v obeh državah podjetja vzpostavila različne programe, ki so namenjeni povečanju možnosti žensk za zasedanje vodilnih položajev in posledično povečanju števila žensk na teh položajih, vendar tudi ti programi še niso dosegli zelenega uspeha. Uvedba takšnih programov je v podjetjih v ZDA, kjer se podjetja zavedajo raznolikosti na trgu delovne sile in odvisnosti uspeha podjetja od zmožnosti, da v svoje vrste privabi in tam obdrži najbolj talentirane posameznike/posameznice, veliko bolj pogosta kot v Sloveniji. Sprva so bili ukrepi v ameriških podjetjih sicer uvedeni zaradi vladnih predpisov, a kmalu po zmanjšanju pritiskov s strani Reaganove administracije so podjetja zaradi lastnih interesov obdržala oziroma vpeljala ukrepe, ki so namenjeni ohranitvi, razvoju in napredovanju žensk. Podjetja želijo izkoristiti in oplemenititi finančni vložek, ki ga predstavlja zaposlitev in usposabljanje žensk v njihovem podjetju, oziroma jih k vlaganju v ženski potencial spodbujajo potrebe trga – potrošnikov/potrošnic. Prav tako se izvršni direktorji/direktorice mnogih podjetij zavedajo, da obstajajo določene ovire, ki ženskam onemogočajo pot do najvišjih položajev, zato je naloga in odgovornost podjetja, da ženskam omogoči napredovanje (Catalyst 1993, 7–8). Različni ameriški viri navajajo značilnosti, ki jih

morajo imeti ukrepi posameznega podjetja, da so uspešni pri zaposlovanju, ohranitvi in napredovanju žensk do vodilnih položajev (tj. podpora s strani izvršnega direktorja/direktorice in vodstvenega osebja, odgovornost ljudi na vodilnih položajih za razvoj in napredek, prilagojenost ukrepov okolju, značilnostim in potrebam posamezne organizacije, vključitev vseh zaposlenih – ne le žensk, celovitost ukrepov ipd.). Uspešni programi morajo mehčati obstoječe meje, in sicer prek omogočanja povezovanja in interakcije med ljudmi na različnih položajih, različnih ozadij in značilnosti. Največ učinkov naj bi imela skupina programov, ki se nanašajo na spremembo organiziranosti in s katerimi lahko vzpostavimo obveznost organizacije do zagotavljanja raznolikosti, podobno pa so učinkoviti tudi formalni programi mentorstva. Uspešni naj bi bili torej programi, ki odgovornost za večjo raznolikost v organizaciji prenesejo na posameznike/posameznice, medtem ko programi, ki se nanašajo na zmanjševanje predsodkov med posamezniki/posameznicami, niso uspešni.

Razlog, da ukrepi v ameriških podjetjih še niso privedli do zelenega deleža žensk na vodilnih položajih v ameriškem gospodarstvu, lahko iščemo v neupoštevanju navedenih elementov, ki so pomembni za uspešnost ukrepov. Poleg tega je pomembno, da so programi prilagojeni posamezni organizaciji in njenim potrebam – nekaj, kar je v eni organizaciji uspešno, lahko v drugi nima pozitivnega učinka. Podjetja tako v ZDA kot tudi v Sloveniji morajo na podlagi lastnih značilnosti in potreb poiskati ustrezne ukrepe in jih implementirati v svoje okolje. Prav tako pa je pomembno dejstvo, da kar nekaj podjetij še ni prepoznalo pomena takšnih ukrepov in programov. Za natančno določitev pomanjkljivosti posameznih programov pa bi bilo potrebno preučiti specifične določenega podjetja, programe, ki jih izvaja, ter delež žensk na vodilnih položajih.

V slovenskem okolju imajo podjetja v manjši meri kot v ZDA uvedene ukrepe oziroma programe za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na vodilnih položajih oziroma jih niti ne načrtujejo, kar je zagotovo eden od razlogov za majhen delež žensk na vodilnih položajih v slovenskem gospodarstvu. Rezultati anketnega vprašalnika, ki je bil vključen v to delo, ne kažejo jasnih razlogov za uvedbo takšnih ukrepov, niti za njihov neuspeh. Glede na rezultate ankete iz leta 2011 (Robnik 2012) pa majhen delež organizacij, v katerih so uvedeni takšni ukrepi, kot razlog za njihovo uvedbo navajajo zavezo organizacije, da izvaja nediskriminatorno politiko, oziroma nekaj organizacij želi dati priložnost potencialu žensk. Kljub temu pa te organizacije v večini primerov nimajo jasno zastavljenih izmerljivih ciljev (niti časovno niti številčno), ki bi bili opredeljeni kot poslovni cilj, kar je eden od razlogov za

neuspeh. Ukrepi bi morali imeti izmerljive cilje, saj lahko le na ta način dejansko preverimo njihovo uspešnost. Rezultati raziskave, izvedene v sklopu tega dela, tudi kažejo, da je velik delež oseb na vodilnih položajih (in tudi drugje) še vedno mnenja, da manjša udeležba žensk na najvišjih položajih odločanja v gospodarstvu ni problem, ki ga bi bilo v njihovem podjetju (oziroma v slovenskem gospodarstvu) potrebno reševati, kar kaže na nezavedanje problema in posledično nepripravljenost okolja na spremembo, kar je glavni razlog za neuspeh na tem področju. Prav tako so anketirani/anketirane navedli, da to ni prioriteta vodstva, da ni interesa med zaposlenimi oziroma da imajo v podjetju preveč drugega dela.

V obeh državah v zadnjem času obstajajo tudi druge organizacije, ki uvajajo iniciative oziroma pobude za spremembo deleža žensk na vodilnih položajih, pri čemer so v ZDA te iniciative bolj pogoste. Nastale so na podlagi prepričanja posameznikov/posameznic, da je tematika pomembna. Pri tem pa obstajajo nekatere težave, in sicer:

- osebe, ki odločajo o posameznikih/posameznicah na vodilnih položajih, rezultatov teh iniciativ ne uporabljajo (npr. različne baze), saj so glavni vir imen potencialnih kandidatov/kandidatk za direktorske odbore še vedno člani/članice aktualnih direktorskih odborov;
- iniciative so verjetno (še) premalo razvejane in jih koristi premalo posameznikov/posameznic oziroma podjetij, da bi to vodilo do očitnega napredka (npr. družinam prijazni programi).

Poleg tega zaveze na papirju še nič ne pomenijo, če jih posamezniki/posameznice ali organizacije ne udeležujejo v praksi (npr. Zaveza za uspešno prihodnost 15/2020, dokument Vključi.Vse), prav tako pa te iniciative niso zavezujoče (npr. Kodeks upravljanja javnih delniških družb).

Velik potencial za spremembo stanja v ameriškem gospodarstvu pa imajo pobude institucionalnih investorjev/investitork, saj slednji marsikdaj predstavljajo velik del sredstev v upravljanju in s tem pomembne deležnike/deležnice posameznih podjetij, ki lahko zaradi tega deleža vplivajo na delovanje in upravljanje teh podjetij (npr. kot v primeru podjetja Facebook).

Ena od možnosti za spremembo stanja pa je uvedba kvot za zagotavljanje enakopravne udeležbe žensk in moških na mestih odločanja v gospodarstvu. Nobena od obravnavanih

držav takšnega ukrepa še ni uvedla. Glede na analizo, opravljeno v sklopu tega magistrskega dela, obstaja v Sloveniji večja verjetnost za njihovo uvedbo kot v ZDA.

V ZDA in Sloveniji obstajajo podobni argumenti za uvedbo kvot – tj. argument demokracije in enakih možnosti, večja uspešnost podjetij, ki imajo večji delež žensk na vodilnih položajih, vedno večja izobraženost žensk in z njo povezano izkoriščanje vseh potencialov prebivalstva, uvedba kvot je edini možni način za spremembo stanja v razmeroma kratkem času ipd. Obema državam je tudi skupno, da predstavniki/predstavnice na vodilnih položajih v gospodarstvu načeloma ne podpirajo uvedbe kvot³⁷. Pomembna razlika med državama pa je pri spodbujevalnih oziroma zaviralnih okoliščinah za uvedbo kvot, ki izhajajo iz značilnosti posamezne države, njenega gospodarstva ipd. Pomembno dejstvo je, da v ZDA že več desetletij obstajajo vladni ukrepi, ki se nanašajo na preprečevanje diskriminacije in uvajajo stroga antidiskriminatorna načela. Zato se pojavlja vprašanje, ali bi morebitna uvedba kvot sploh bila sprejemljiva s strani vlade, saj bi na ta način ameriška vlada priznala, da dosedanje zakonske ureditve ne dosegajo načrtovanih ciljev. Prav tako naj bi bil v tej državi že vzpostavljen sistem enakih možnosti, na podlagi katerega ženske v Ameriki tekmujejo na isti osnovi kot moški, saj med drugim nimajo takšnih ugodnosti za usklajevanje družinskih in kariernih obveznosti kot v Evropi. Poleg tega je v ZDA močno prisoten koncept meritokracije, ki daje velik pomen sposobnostim in talentu. Ameriška družba tudi zavrača paternalistični odnos družbe, ki ženskam ne pušča izbire; kvote, ki ženskam nalagajo obvezno prisotnost, pa so po mnenju ameriške družbe v nasprotju s svobodno izbiro posameznika/posameznice. Prav tako je za ZDA značilen liberalni tržni kapitalizem, v katerem je vpliv vladnih politik ostro omejen s tradicionalno ameriško usmeritvijo v prosto podjetništvo in zaščito lastniških pravic, poleg tega pa prevladuje enotirni sistem upravljanja, v katerem ima glavni organ družbe celotno funkcijo poslovođenja. Poseganje v organ, ki predstavlja osrednji del posameznega podjetja, niti lastniki/lastnice niti ameriška družba glede na njene karakteristike in prepričanja skoraj zagotovo ne bi dopustila.

³⁷ Izjema je raziskava, opravljena med 14 slovenskimi podjetji, na katera se nanaša trenutni predlog direktive Evropske komisije o uravnoteženi zastopanosti nezadostno zastopanega spola na neizvršnih položajih evropskih družb, ki kotirajo na borzi, ki so jo leta 2012 opravili na Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2013a). Rezultati raziskave kažejo, da bi kar enajst od 14 podjetij podprlo določbo, da ima pri izbiri neizvršnih direktorjev/direktorice prednost oseba nezadostno zastopanega spola, pri čemer pa je nujen pogoj, da je ta oseba enako kvalificirana kot oseba nasprotnega spola v smislu primernosti, usposobljenosti in poklicnih izkušenj.

Proti kvotam se v slovenskem okolju pojavljajo predvsem argumenti, ki se skladajo z razlogi, ki jih navajajo viri za ZDA, oziroma so podobni argumentom, prisotnim v drugih evropskih državah; tj. kvote so diskriminatorne do moških, bolj pomembne kot spol so sposobnosti posameznika/posameznice, večji pomen potreb podjetja/trga oziroma pomen odločitev lastnikov/lastnic kot pa vmešavanje države v gospodarstvo, degradacija žensk, ki so že na vodilnih položajih ipd. Prav tako se pojavlja argument proti, da kvote niso dopustne, saj še nismo preverili učinkovitost milejših ukrepov. Poleg tega rezultati raziskav kažejo sicer na različno stopnjo podpore kvotam med predstavniki/predstavicami gospodarstva, vendar še vedno prevladuje negativno mnenje.

Po drugi strani pa je v Sloveniji veliko bolj dopustno poseganje vlade v gospodarstvo, prav tako državno lastništvo ni nikakršna posebnost. Dejstvo je tudi, da imamo v Sloveniji že pravno podlago za uvedbo kvot (ZEMŽM), kvote so že uvedene v politiki, kvote bi (sprva) veljale za neizvršne položaje, prav tako pa je kvotam naklonjeno mnenje splošne javnosti.

Navedeno kaže, da ukrepi za povečanje deleža žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v obeh državah žal še niso prinesli večji sprememb, medtem ko je možnost za uvedbo kvot, ki so po mnenju nekaterih edini način za spremembo stanja in še niso uvedene v nobeni od obravnavanih držav, večja v Sloveniji kot v ZDA.

7 Sklep

Uvedba kvot na Norveškem in še v nekaterih drugih evropskih državah ter predlog s strani Evropske komisije, da bi kvote za neizvršne položaje uvedli v največjih evropskih delniških družbah, sta pripeljala do pogostih razprav o pomenu enakopravne zastopanosti spolov na vodilnih položajih v gospodarstvu.

Vodilni položaji v gospodarstvu so prostori družbene moči, zato je zasedanje teh položajev še posebej pomembno. Osebe na teh položajih odločajo o poslovanju podjetij in posledično uspehu ali neuspehu gospodarstva, ki je v današnji družbi sinonim za moč ali nemoč posamezne države. So pa vodilni položaji v gospodarstvu celo v naprednih sodobnih družbah še vedno povezani z moško identiteto. To pomeni, da družbe moč in pristojnost za odločanje še vedno enačijo predvsem z moškim spolom, medtem ko je delež žensk na vodilnih položajih v teh družbah, med katere sodita tudi preučevani ZDA in Slovenija, še vedno nizek. Tako v ZDA kot tudi v Sloveniji so že uvedeni različni ukrepi, ki se nanašajo na zagotavljanje raznolikosti na vodilnih položajih, a do danes še niso prinesli večjega napredka. Medtem pa kvote, ki jih nekateri zagovarjajo kot edini možni mehanizem za povečanje deleža žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu, niso uvedene še v nobenih od teh dveh držav. Preden pa posamezna država uvede kvote, je smiselno preučiti, kateri ukrepi so v posamezni državi že uvedeni in zakaj niso uspešni. To je služilo kot izhodišče mojemu magistrskemu delu. Zastavila sem si dve raziskovalni vprašanji, in sicer »Kakšne so osnove nastanka in omejitve obstoječih ukrepov za povečanje deleža žensk na vodilnih položajih v gospodarstvih ZDA in Slovenije?« ter »Kakšne so možnosti za uvedbo obveznih kvot v gospodarstvu v ZDA in Sloveniji?«

V ZDA in Sloveniji so ukrepi za povečanje deleža žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu prisotni tako na državni ravni kot tudi na ravni podjetij in drugih organizacij. V ZDA so ukrepi na ravni države sicer bolj pogosti, kar izhaja iz zgodovinskih dejstev in ukrepov, ki so bili sprva namenjeni preprečevanju rasne diskriminacije, kasneje pa so jih razširili tudi na diskriminacijo na podlagi spola. Kljub temu pa tako v ZDA kot tudi v Sloveniji ti ukrepi niso uspešni, saj jih zaznamujejo pomanjkljiv nadzor in pomanjkljivo izvajanje zastavljenih sankcij, nezavezujoča narava, nekonsistentna podpora s strani politike oziroma pomanjkanje politične volje ter njihova nespecifičnost. V Sloveniji pa moramo izpostaviti še zavezanost mednarodnim dokumentom, kar se pogosto kaže v pripravi ustreznih prepisov/zakonov, ki pa pogosto ostanejo bolj ali manj le na papirju.

Na ravni podjetij so takšni ukrepi v ZDA veliko bolj razširjeni kot v Sloveniji, saj se ameriški predstavniki/predstavnice gospodarstva bolj zavedajo pomena raznolikosti, a tudi ti ukrepi (še) niso uspešni. Razlog za njihovo neuspešnost je lahko dejstvo, da v podjetjih ne upoštevajo specifik posameznega podjetja, ki bi morale pogojevati izbor primernih ukrepov. Prav tako je lahko razlog, da podjetja ne upoštevajo posameznih elementov, ki so se v podobnih podjetjih že izkazali kot uspešni. Za natančno določitev pomanjkljivosti posameznih programov bi bilo potrebno preučiti specifične določenega podjetja, programe, ki jih izvajajo, ter delež žensk na vodilnih položajih. V Sloveniji pa se zaposleni/zaposlene v podjetjih slabo zavedajo pomena raznolikosti, prav tako imajo le redka podjetja vpeljane ukrepe. Predstavniki/predstavnice slovenskega gospodarstva so večinoma mnenja, da nizka zastopanost žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu ni problem, ki ga bi bilo potrebno reševati. To med drugim kaže na nepripravljenost na spremembe.

V obeh državah različne ukrepe in iniciative izvajajo tudi druge organizacije, a ti ukrepi (še) niso dovolj razvejani oziroma jih koristi ali/in upošteva premalo ljudi, da bi privedli do večjih sprememb. Velik potencial v ZDA pa imajo pobude s strani velikih institucionalnih investitorjev/investitork, ki imajo velik vpliv na delovanje in upravljanje teh podjetij.

Ko govorimo o možnostih za uvedbo kvot, s katerimi bi lahko povečali delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu v obeh državah, moramo izpostaviti dejstvo, da je podpora kvotam med gospodarstveniki/gospodarstvenicami tako v Sloveniji kot tudi v ZDA večinoma manjša kot nasprotovanje temu ukrepu. Poleg tega so v ZDA gospodarski sistem oziroma značilnosti države manj naklonjeni kvotam kot v Sloveniji, kar za ZDA predstavlja manjše možnosti za uvedbo kvot. Kljub temu, da so možnosti za uvedbo kvot v slovenskem okolju precej večje, se pojavlja vprašanje, ali ne bo uvedba kvot pomenila pravzaprav le še enega na papirju zavezujočega dokumenta, ki bo sam sebi namen in ga nihče ne bo resno upošteval, kot se to dogaja z Uredbo o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov.

Za oziroma proti uvedbi kvot lahko v obeh državah najdemo podobne argumente. Dejstvo je, da tako kot ženskam ne smemo zavračati volilne pravice ali pravice do udejstvovanja v njihovem poklicu ter sodelovanja pri obvladovanju in upravljanju profesionalnih organizacij, osnovna načela demokracije tudi zahtevajo, da ženske opravljajo funkcije na vodilnih položajih podjetij. Poleg tega neenakost ni dopustna niti v ZDA niti v Sloveniji, vendar se moramo zavedati, da so kvote upravičene le v obsegu, ko preprečujejo obstoječo

diskriminacijo in v našem primeru tako ne omejujejo pravic oziroma enakih možnosti moških. Prav tako se pri uvajanju kvot v gospodarstvu srečujemo z vprašanjem in zaščito lastniških pravic, saj naj bi bilo gospodarstvo bolj ali manj neodvisno od države.

Osebno menim, da bi bilo potrebno spremeniti splošno mišljenje v družbi ter mišljenje med odločevalci/odločevalkami v gospodarstvu, kdo je primeren za katere vloge – da niso le ženske tiste, ki znajo vzgajati otroke in skrbijo za družino, ter da niso le moški sposobni in primerni za vodenje podjetij. Predvsem menim, da samo uvedba kvot ne bo dovolj, saj je treba vlagati v razvoj na vseh ravneh – že od same vzgoje in spodbude v času otroštva prek usposabljanja in ozaveščanja posameznikov/posameznic v izobraževalnem procesu do spodbujanja pri napredovanju in usposabljanja za zasedanje vodilnih položajev na vseh organizacijskih ravneh. Le na ta način lahko namreč zagotovimo, da bodo posamezniki/posameznice imeli enake izhodiščne možnosti za zasedanje vodilnih položajev.

8 Viri in literatura

- Ika. 2014. Dostopno prek: www.1ka.si (23. maj 2014).
- 2020 Women on Boards. 2014a. Dostopno prek: <http://www.2020wob.com/> (9. oktober 2013).
- 2020 Women on Boards. 2014b. *Gender Diversity Directory*. Dostopno prek: <http://www.2020wob.com/company-directory> (17. julij 2014).
- Adams, Renée B. in Daniel Ferreira. 2009. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics* 94: 291–309. Dostopno prek: <http://personal.lse.ac.uk/FERREIRD/gender.pdf> (25. junij 2013).
- Albreht, Matjaž. 2011. Boštjan Vernik Šetinc: Zagovornik načela enakosti je neučinkovit. *Delo*, 18. april. Dostopno prek: <http://www.delo.si/clanek/149232> (26. september 2013).
- Alliance for Corporate Diversity. 2014. Dostopno prek: <http://www.theabd.org/> (15. januar 2014).
- Amable, Bruno. 2003. *The Diversity of Modern Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Antić Gaber, Milica. 2008. Bodo kvote tudi tokrat pomagale? *Dnevnik*, 6. september. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/mnenja/komentarji/1042204802> (31. avgust 2013).
- Antić Gaber, Milica in Irena Selišnik. 2012. Kako razumeti kvote? *Metina lista*, 23. november. Dostopno prek: <http://metinalista.si/kako-razumeti-kvote/> (1. september 2013).
- Arbor, Ann. 2010. Women on Board: Does Forced Diversity Hurt Firm Performance? *Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan*, 15. februar. Dostopno prek: http://www.bus.umich.edu/NewsRoom/ArticleDisplay.asp?news_id=18682 (2. avgust 2013).
- Barsh, Joanna. 2011. Unlocking the full potential of women in the US economy. *McKinsey & Company*, april. Dostopno prek: http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/unlocking_the_full_potential (7. oktober 2013).
- --- 2013. Facebook's Sheryl Sandberg: »No one can have it all«. *McKinsey Quarterly*, april. Dostopno prek: http://www.mckinsey.com/insights/organization/facebooks_sheryl_sandberg_no_one_can_have_it_all (10. maj 2013).
- Barsh, Joanna in Lareina Yee. 2012. *Unlocking the full potential of women at work*. Dostopno prek: http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Women_at_work (14. oktober 2013).

- Baumgartner, Mindy S. in David E. Schneider. 2010. Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development* 37 (2): 559–576. Dostopno prek: <http://jcd.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/37/2/559.full.pdf+html> (4. marec 2013).
- Bergmann, Barbara R. 2006. *The Economic Emergence of Women*. Second Edition. New York: Palgrave Macmillan.
- Berrey, Ellen. 2013. Breaking Glass Ceilings, Ignoring Dirty Floors: The Culture and Class Bias of Diversity Management. *American Behavioral Scientist* XX (X): 1–24. Dostopno prek: <http://abs.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/early/2013/10/11/0002764213503333.full.pdf+html> (6. januar 2014).
- Black, Barbara. 2011. Stalled: Gender Diversity on Corporate Boards. *University of Cincinnati Public Law Research Paper* 11 (6): 7–20. Dostopno prek: http://www.udayton.edu/law/_resources/documents/law_review/stalled_gender_diversity_on_corporate_boards.pdf (6. november 2013).
- Blatnik, Tanja, ur. 2012. *Vključi.Vse — smernice za spodbujanje enakosti*. Ljubljana: Združenje Manager, Sekcija managerk. Dostopno prek: http://www.zdruzenje-manager.si/sekcije/sekcija-managerk/dokumenti_2 (6. marec 2013).
- Blau, Francine D. in Lawrence M. Kahn. 2013. Female Labor Supply: Why is the US Falling Behind? *NBER Working Paper No. 18702*, januar 2013. Dostopno prek: <http://www.nber.org/papers/w18702> (25. april 2014).
- *Boardroom Bound*. 2013. Dostopno prek: <http://www.boardroom-bound.com/> (10. oktober 2013).
- Bobbitt-Zeher, Donna. 2011. Gender Discrimination at Work: Connecting Gender Stereotypes, Institutional Policies, and Gender Composition of Workplace. *Gender & Society* 25 (6): 764–786. Dostopno prek: <http://gas.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/25/6/764.full.pdf+html> (24. julij 2014).
- Bohinc, Rado in Borut Bratina. 2005. *Upravljanje korporacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bohinc, Rado. 2010. *Comparative Corporate Governance. An Overview on US and Some EU Countries' Corporate Legislation and Theory*. Koper: Faculty of Management.
- --- 2011. One or Two-Tier Corporate Governance Systems in Some EU and Non EU Countries. *Megatrend Review* 8 (1): 57–76. Dostopno prek: <http://www.megatrendreview.com/files/articles/015/RadoBohinc.pdf> (1. april 2013).

- --- 2012. *Corporations and Partnerships in Slovenia*. The Netherlands: Kluwer Law International BV.
- Bohman, Love, Magnus Bygren in Christofer Edling. 2012. Surge Under Threat: The Rapid Increase of Women on Swedish Boards of Directors. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 91–108. London: Palgrave Macmillan.
- Branson, Douglas M. 2007. *No Seat at the Table: How Corporate Governance and Law Keep Women out of the Boardroom*. New York: New York University Press.
- --- 2012. Initiatives to Place Women on Corporate Boards of Directors – A Global Snapshot. *The Journal of Corporation Law* 37 (4): 793–814. Dostopno prek: <http://blogs.law.uiowa.edu/jcl/wp-content/uploads/2013/03/A3-Branson.pdf> (9. oktober 2013).
- Brown, Lorra M. 2010. The relationship between motherhood and professional advancement: Perceptions versus reality. *Employee Relations* 32 (5): 470–494. Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.unilj.si/docview/750877952/143233EDF0357230FCB/113?accountid=16468> (23. januar 2014).
- Byron, Reginald A. 2010. Discrimination, Complexity, and the Public/Private Sector Question. *Work and Occupations* 37 (4): 435–475. Dostopno prek: <http://wox.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/37/4/435.full.pdf+html> (25. julij 2014).
- Byrnes, Christopher. 2011. Something for (Almost) Everybody in Dodd-Frank: Racial, Gender, and Diversity Considerations in the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act. *Engage* 12 (2): 115-121. Dostopno prek: http://www.fed-soc.org/doclib/20110912_ByrnesEngage12.2.pdf (25. marec 2014).
- CalSTRS. 2014. *Letter to Mr Zuckerberg*. Dostopno prek: http://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/letter_facebook_1.pdf (13. marec 2014).
- Calvert Investments, Inc. 2013. *Examining the Cracks in the Ceiling: A Survey of Corporate Diversity Practices of the S&P 100*. Dostopno prek: <http://www.calvert.com/nrc/literature/documents/BR10063.pdf> (13. oktober 2013).
- Carter, David A., Frank D'Souza, Betty J. Simkins in W. Gary Simpson. 2007. *The Diversity of Board Committees and Firm Financial Performance*. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=972763 (15. november 2013).
- Catalyst. 1993. *Successful Initiatives for Breaking the Glass Ceiling to Upward Mobility for Minorities and Women*. Dostopno prek: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=key_workplace (5. oktober 2013).

- --- 2004a. *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity> (24. junij 2013).
- --- 2004b. *Women and Men in U.S. Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities?* Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-and-men-us-corporate-leadership-same-workplace-different-realities> (26. avgust 2013).
- --- 2007. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards. Research Report*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards> (7. marec 2013).
- --- 2008. *Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers*. Dostopno prek: www.catalyst.org/knowledge/advancing-women-leaders-connection-between-women-board-directors-and-women-corporate (5. marec 2013).
- --- 2011a. *Sponsoring Women to Success*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/sponsoring-women-success> (7. oktober 2013).
- --- 2011b. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-women%E2%80%99s-representation-boards-2004%E2%80%932008> (7. marec 2013).
- --- 2012. *2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors> (6. november 2013).
- --- 2013a. *Catalyst Award*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/awards-practices/catalyst-award> (9. oktober 2013).
- --- 2013b. *Catalyst Corporate Board Resource*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/catalyst-corporate-board-resource> (9. oktober 2013).
- --- 2013c. *Voluntary Board Diversity*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/voluntary-board-diversity> (9. oktober 2013).
- --- 2014a. *2013 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/2013-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors> (22. marec 2014).
- -- 2014b. *Women in U.S. Management and Labor Force*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-us-management-and-labor-force> (22. junij 2014).

- Chugh, Sunita in Punam Sahgal. 2008. Why Do Few Women Advance to the Leadership Positions. *Global Business Review* 8 (2): 351–365. Dostopno prek: <http://gbr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/8/2/351.full.pdf+html> (5. marec 2013).
- Clark, Nicola. 2010. The Female Factor: Getting Women Into Boardrooms, by Law. *The New York Times*, 27. januar. Dostopno prek: http://www.nytimes.com/2010/01/28/world/europe/28iht-quota.html?pagewanted=all&_r=0 (31. julij 2013).
- Connor, Michael. 2010. Men and Women Directors Disagree Sharply on Governance. *Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility*, 7. oktober. Dostopno prek: <http://business-ethics.com/2010/10/07/1349-men-and-women-corporate-directors-disagree-sharply-on-diversity-and-governance/> (12. september 2013).
- Crampton, Suzanne M. in Jitendra M. Mishra. 1999. Women in Management. *Public Personnel Management* 28 (1): 87–106. Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/215948535/fulltextPDF/13D0886BFE27AA90EA1/5?accountid=16468> (14. marec 2013).
- Černigoj Sadar, Nevenka in Aleksandra Kanjuo Mrčela. 2010. V iskanju ravnotežja med plačanim delom in skrbstvenim delom v družini. *Teorija in praksa* 47 (1): 123–138.
- Deloitte. 2013. *Ženske na vrhu*. Dostopno prek: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Slovenia/Local%20Assets/Documents/2012/Zenske%20na%20vrhu.pdf> (19. november 2013).
- Dezső, Cristian L. in David Gaddis Ross. 2011. Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal* 33 (9): 1072–1089. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1088182 (12. januar 2014).
- Directorate-General for Internal Policies. Policy Department C – Citizens' Rights and Constitutional Affairs. 2012. *Gender Quotas in Management Boards*. Dostopno prek: <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201202/20120216ATT38420/20120216ATT38420EN.pdf> (1. september 2014).
- *DirectWomen*. 2013. Dostopno prek: <http://directwomen.org/> (10. oktober 2013).
- *Diverse Director Datasource*. 2014. Dostopno prek: <http://www.gmi3d.com/home> (5. februar 2014).
- DiversityInc. 2013. *The 2013 DiversityInc Special Awards*. Dostopno prek: <http://www.diversityinc.com/diversity-management/the-2013-diversityinc-special-awards/> (14. oktober 2013).

- Dobbin, Frank, Alexandra Kalev in Erin Kelly. 2007. Diversity Management in Corporate America. *Contexts* 6 (4): 21–28. Dostopno prek: <http://scholar.harvard.edu/dobbin/publications/diversity-management-corporate-america> (23. april 2014).
- Dobbin, Frank, Soohan Kim in Alexandra Kalev. 2011. You Can't Always Get What You Need: Organizational Determinants of Diversity Programs. V *American Sociological Review*, 76 (3): 386–411. Dostopno prek: <http://asr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/76/3/386.full.pdf+html> (13. oktober 2013).
- Dobbin, Frank in Alexandra Kalev. 2013. The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs. V *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, ur. Roberson, Quinetta M. 253–279. Dostopno prek: http://scholar.harvard.edu/files/dobbin/files/dobbin_2013_0.pdf (19. januar 2014).
- Dreher, George F. 2003. Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations* 56 (5): 541–562. Dostopno prek: <http://hum.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/56/5/541.full.pdf+html> (16. junij 2013).
- Državni zbor Republike Slovenije. 2013. *Komisija za peticije ter za človekove pravice in enake možnosti*. Dostopno prek: <http://www.dz-rs.si/wps/portal/Home/ODrzavnemZboru/KdoJeKdo/DelovnoTelo?idDT=DT006> (16. oktober 2013).
- Državni zbor Republike Slovenije. 2014. *Predlogi zakonov – konec postopka – Izbran predlog zakona. 1455-VI Zakon o enakosti žensk in moških*. Dostopno prek: http://www.dz-rs.si/wps/portal/Home/deloDZ/zakonodaja/izbranZakonAkt?uid=C12565D400354E68C1257BF30053E5AD&db=kon_zak&mandat=VI (1. september 2014).
- Ekvilib Inštitut. 2013. *Certifikat Družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/> (21. oktober 2013).
- Elkin, Jono. 2006. A Review of Mentoring Relationships: Formation, Function, Benefits, and Dysfunction. *Otago Management Graduate Review* 4: 11–23. Dostopno prek: <http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/publications/omgr/2006/06elkin.pdf> (17. junij 2013).
- Elsesser, Kim M. in Janet Lever. 2011. Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations* 64 (12): 1555–1578. Dostopno prek: <http://hum.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/64/12/1555.full.pdf+html> (13. januar 2014).

- European Commission. 2012. *Women on the Board Pledge for Europe*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/reding/womenpledge/ (8. december 2013).
- --- 2013a. *National Factsheet: Gender Balance in Boards – Slovenia*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-si_en.pdf (1. september 2013).
- --- 2013b. *Progress on equality between women and men in 2012: A Europe 2020 initiative*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/130530_annual_report_en.pdf (28. avgust 2013).
- --- 2014a. *Board members*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm (22. marec 2014).
- --- 2014b. *Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/140303_factsheet_wob_en.pdf (22. marec 2014).
- --- 2014c. *Improving the gender balance in company boards*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/boardroom_factsheet_en.pdf (28. julij 2014).
- European Union. 2013. *Vice-President Reding welcomes latest progress in European Parliament for women on boards*. Dostopno prek: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-672_en.htm (1. september 2013).
- Evropska unija. 2006. *Direktiva 2006/54/ES Evropskega parlamenta in sveta z dne 5. julija 2006 o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu (preoblikovano)*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:sl:PDF> (18. oktober 2013).
- Facebook. 2014. *Investor Relations – Board od Directors*. Dostopno prek: <http://investor.fb.com/directors.cfm> (14. marec 2014).
- Fagan, Colette in Maria C. González Menéndez. 2012. Conclusions. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 245–258. London: Palgrave Macmillan.
- Farrell, Kathleen A. in Philip L. Hersch. 2005. Additions to corporate boards: The effect of gender. *Finance Department Faculty Publications*. Paper 18: 85–106. Dostopno prek: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1017&context=financefacpub> (25. junij 2013).

- Ferfila, Bogomir. 2003. Ameriška vlada in regulacija gospodarstva. V *Politične institucije, politike in proračuni: Severnoameriški razgledi*, ur. Ferfila, Bogomir, 39–80. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- *Forté Foundation*. 2013. Dostopno prek: <http://www.fortefoundation.org/> (15. oktober 2013).
- Gold, Michael Evan. 1981. A tale of two amendments: The reasons Congress added sex to Title VII and their implication for the issue of comparable worth. *Duquesne Law Review* 19: 453–477. Dostopno prek: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cbpubs/11/> (15. julij 2013).
- Gómez Ansón, Silvia. 2012. Women on Boards in Europe: Past, Present and Future. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 18–42. London: Palgrave Macmillan.
- González Menéndez, Maria C., Colette Fagan in Silvia Gómez Ansón. 2012. Introduction. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 1–17. London: Palgrave Macmillan.
- González Menéndez, Maria C. in Lara Martínez González. 2012. Spain on the Norwegian Pathway: Towards a Gender-Balanced Presence of Women on Corporate Boards. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 169–197. London: Palgrave Macmillan.
- Goodman, Jodi S., Dail L. Fields in Terry C. Blum. 2003. Cracks in the Glass Ceiling: In What Kinds of Organizations Do Women Make it to the Top? *Group and Organization Management* 28 (4): 475–501. Dostopno prek: <http://gom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/28/4/475.full.pdf+html> (16. junij 2013).
- Harris, G. L. A. 2009. Revisiting Affirmative Action in Leveling the Playing Field. Who Have Been the True Beneficiaries Anyway? *Review of Public Personnel Administration* 29 (4): 354–372. Dostopno prek: <http://rop.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/29/4/354.full.pdf+html> (6. marec 2013).
- Hazen, Thomas Lee in Lissa Lamkin Broome. 2012. Board Diversity and Proxy Disclosure. *University of Dayton Law Review* 37 (1): 39–75. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1920442 (13. marec 2014).

- Heidrick & Struggles in WomenCorporateDirectors. 2012. *Board of Directors Survey*. Dostopno prek: http://www.heidrick.com/~media/Publications%20and%20Reports/WCD_2012BoardSurvey.pdf (15. oktober 2013).
- Henrekson, Magnus in Mikael Stenkula. 2009. Why Are There So Few Female Top Executives in Egalitarian Welfare States? *The Independent Review* 14 (2): 239–270. Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/211223422/143235D5315157F7E20/7?accountid=16468> (23. januar 2014).
- Hewlett, Sylvia Ann, Kerrie Peraino, Laura Sherbin in Karen Sumberg. 2010. The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, december 2010. Dostopno prek: <http://www.globalwomen.org.nz/site/globalwomen/files/pdfs/The%20Sponsor%20Effect.pdf> (9. januar 2014).
- Hoobler, Jenny M., Sandy J. Wayne in Grace Lemmon. 2009. Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects. *Academy of Management Journal* 52 (5): 939–957. Dostopno prek: <http://www.sozialpsychologie.uni-frankfurt.de/wp-content/uploads/2012/01/2009-Hoobler-Family-work-conflict-and-promotion.pdf> (17. januar 2014).
- Hoobler, Jenny M., Grace Lemmon in Sandy J. Wayne. 2011. Women's Managerial Aspirations: An Organizational Development Perspective. *Journal of Management XX (X)*: 1–28. Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/early/2011/11/22/0149206311426911.full.pdf+html> (13. januar 2014).
- Human Rights Watch. 2011. *Failing its Families: Lack of Paid Leave and Work-Family Supports in the US*. Dostopno prek: <http://www.hrw.org/print/reports/2011/02/23/failing-its-families> (21. avgust 2013).
- Humar, Bojana. 2007. Zakoreninjena miselnost, naj ženske gospodinji: rezultati raziskave. *Manager: revija za podjetne*, 6 (6. junij): 16–17.
- Ibarra, Herminia, Nancy M. Carter in Christine Silvia. 2010. Why Men Still Get More Promotions Than Women. *Women Harvard Business Review*. Dostopno prek: <http://www.wbn.org.pl/images/Why%20Men%20Still%20%20Get%20More%20Promotions%20Than%20Women.pdf> (24. avgust 2013).
- *InterOrganizationNetwork*. 2013. Dostopno prek: <http://www.ionwomen.org> (10. oktober 2013).
- Jogan, Maca. 1986. Ženske na poti od delne družinske do celostne družbene uveljavitve. V *Ženske in diskriminacija*, 9–58. Ljubljana: Delavska enotnost.
- --- 2000. Postsocializem in androcentrizem. *Družboslovne razprave XVI* (34–35): 9–30.

- Jurič, Dario. 2005. *Temelji dominacije ameriškega gospodarstva v svetovni ekonomiji*, diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kalev, Aleksandra, Erin Kelly in Frank Dobbin. 2006. Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review* 71 (4): 589–617. Dostopno prek: http://scholar.harvard.edu/dobbin/files/2006_asr_kalev.pdf (15. junij 2013).
- Kalev, Alexandra. 2009. Cracking the Glass Cages? Restructuring and Ascriptive Inequality at Work. *American Journal of Sociology* 114 (6): 1591–1643. Dostopno prek: <http://www.moital.gov.il/NR/rdonlyres/91F2948F-93F6-4CAE-9881-0F6600CAACF4/0/KalevGlassCagesAJS20092.pdf> (12. januar 2014).
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- --- 2000. Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Družboslovne razprave* XVI (34–35): 53–78.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Barbara Lužar in Sonja Šmuc. 2012. Women's Under-Representation in Top Management Jobs in Slovenia: New and Persisting Barriers for Younger Generations of Women. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 198–220. London: Palgrave Macmillan.
- Kanjo Mrčela, Aleksandra, Maša Filipovič Hrast in Živa Humer. 2013. *Vrednotenje izvajanja Resolucije o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005-2013. Končno poročilo*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/enake_moznosti/RENPEZMEEvalvacija.pdf (20. januar 2014).
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2014a. Analiza druge(ga) v ekonomiji. *Delo* (10. maj). Dostopno prek: <http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/analiza-druge-ga-v-ekonomiji.html> (17. junij 2014).
- --- 2014b. *Prijava raziskave Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu*. Ljubljana, 8. januar 2014.
- Kanter, James. 2012. E.U. Considers Quotas for Women in Boardrooms. *The New York Times*, 4. marec. Dostopno prek: http://www.nytimes.com/2012/03/05/business/global/eu-considers-quotas-for-women-in-boardrooms.html?pagewanted=all&_r=1& (1. september 2013).
- Kim, Soohan Alexandra Kalvin in Frank Dobbin. 2012. Progressive Corporations at Work: The Case of Diversity Programs. *Review of Law and Social Change* 36: 171–283.

Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2279516 (19. januar 2014).

- Knippen, Jennifer in Wei Shen. 2009. Taking a closer look: institutional influences on the presence of women directors. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* 1–6. Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?sid=e850c611-3d5e-4217-9d17-40a8718c8fea%40sessionmgr110&vid=1&hid=105&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=buh&AN=44256589> (17. januar 2014).
- Knudsen, Jette Steen. 2011. Private sector career trajectories for women in Denmark and the USA: Welfare state services versus corporate diversity programmes. *European Journal of Industrial Relations* 17 (3): 261–275. Dostopno prek: <http://ejd.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/17/3/261.full.pdf+html> (22. oktober 2013).
- *Kodeks upravljanja javnih delniških družb*. 2009. Dostopno prek: http://www.ljse.si/media/Attachments/Izdajatelj/Kodeks_veljaven_8122009_koncna_verzija.pdf (7. maj 2013).
- Kogut, Bruce, Jordi Colomer in Mariano Belinky. 2013. Structural equality at the top of the corporation: Mandated quotas for women directors. *Strategic Management Journal*, 2013. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1002/smj.2123/pdf> (14. januar 2014).
- Kolar, Irena. 2012. Z »nesimpatičnim« ukrepom nad moški svet. *Žurnal24*, 21. november. Dostopno prek: <http://www.zurnal24.si/z-nesimpaticnim-ukrepom-nad-moski-svet-clanek-172744>.
- KonetkOn. 2013. *P2P – Podjetnice za podjetnice do enakih možnosti v podjetništvu*. Dostopno prek: <http://www.konekton.si/en-us/dejavnosti/%C5%BEenskopodjetni%C5%A1tvo/p2pmentorskiprogramzapodjetnice.aspx> (28. februar 2014).
- Korvajärvi, Päivi. 2012. Individual Competence and Official Support: Women on Company Boards in Finland. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 109–127. London: Palgrave Macmillan.
- Krus, Cynthia M., Lisa A. Morgan in Terri Ginsberg. 2012. Board Diversity: Who Has a Seat at the Table? *Corporate Governance* 20 (2): 1–7. Dostopno prek: <http://www.sutherland.com/portalresource/REPRINT%20-%20Corporate%20Governance%20Advisor.pdf> (10. januar 2014).

- Kurtulus, Fidan Ana in Donald Tomaskovic-Devey. 2012. Do Female Top Managers Help Women to Advance? A Panel Study Using EEP-1 Records. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, January 639 (1): 173–197. Dostopno prek: <http://ann.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/639/1/173.full.pdf+html> (5. marec 2013).
- Lansing, Paul in Sitara Chandra. 2012. Quota Systems as a Means to Promote Women into Corporate Boardrooms. *Employee Relations Law Journal* 38 (3): 3–14. Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1138795019/fulltextPDF/13D540BAEE69B820DA/1?accountid=16468> (5. marec 2013).
- Leonard, Jonathan S. 1994. *Use of Enforcement Techniques in Eliminating Glass Ceiling Barriers*. Dostopno prek: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1125&context=key_workplace (15. september 2013).
- Ljubljanska borza. 2013a. *Sestava in lista kandidatov indeksa*. Dostopno prek: <http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?doc=1296&sid=yuqIPD82osdekabX> (9. februar 2014).
- Ljubljanska borza. 2013b. *Slovar borznih izrazov z angleškimi ustrezniki*. Dostopno prek: <http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?doc=791&sstr=&submit.x=-170&submit.y=-80> (19. junij 2013).
- Lublin, Joann S. 2010. The Corner Office, and a Family. Most Big-Company Women CEOs Are Also Mothers, Book Finds; 'You Plan Not to Have Guilt'. *The Wall Street Journal*, 17. oktober. Dostopno prek: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704763904575549842261018652.html> (21. avgust 2013).
- Matsa, David A. in Amalia R. Miller. 2011. Chipping away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership. *The American Economic Review* 101 (2): 635–639. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1709462 (13. januar 2014).
- Matsa, David A. in Amalia R. Miller. 2012. A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, *Fortcoming*. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1636047 (22. julij 2013).
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2013a. *Analiza stanja v slovenskih podjetjih, ki kotirajo na borzi, imajo več kot 250 zaposlenih in letni promet višji od 50 mio eur ali bilančno vsoto višjo od 43 mio eur*. Ljubljana: interno gradivo.
- --- 2013b. *Letna poročila, praksa, informacije: Letna poročila zagovornika*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti_in_evropska_

- koordinacija/zagovornik/letna_porocila/ (26. september 2013).
- --- 2013c. *Nacionalni program za enake možnosti žensk in moških, 2005–2013*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti_in_evropska_koordinacija/zakonodaja_in_dokumenti/nacionalni_program_za_enake_moznosti_zensk_in_moskih_2005_2013/ (24. oktober 2013).
 - --- 2013d. *Več o enakosti spolov*. Dostopno prek: <http://www.zenska-moski.si/vec-o-enakosti-spolov> (25. junij 2013).
 - --- 2014a. *E-sporočilo: Vprašanje glede Uredbe o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov iz leta 2004 – Odgovor glede Uredbe o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov*. Ljubljana, 11. april.
 - --- 2014b. *Sofinanciranje projektov nevladnih organizacij*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti/sofinanciranje_projektov_nevladnih_organizacij/ (30. junij 2014).
 - --- 2014c. *Vključi.Vse*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti_in_evropska_koordinacija/projekti_iz_sredstev_eu/vkljucivse/ (2. februar 2014).
 - Nagy, Beáta. 2012. Women in Management: The Hungarian Case. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 221–244. London: Palgrave Macmillan.
 - National Archives. 2013. *Executive Order 11246 – Equal employment opportunity*. Dostopno prek: <http://www.archives.gov/federal-register/codification/executive-order/11246.html> (2. junij 2013).
 - National Constitution Center. 2013. *Amendment XIV. Citizenship Rights, Equal Protection, Apportionment. Civil War Debt*. Dostopno prek: <http://constitutioncenter.org/constitution/the-amendments/amendment-14-citizenship-rights> (27. april 2013).
 - O'Brien, Gael. 2010. Women in the Board Room: Change Comes Slowly. *Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility*, 29. november. Dostopno prek: <http://business-ethics.com/2010/11/29/5749-women-in-the-board-room-change-comes-slowly/> (2. avgust 2013).
 - --- 2011. Women in the Boardroom: Should the U.S. Have Quotas? *Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility*, 3. avgust. Dostopno prek: <http://business-ethics.com/2011/08/03/women-in-the-boardroom-should-the-us-have-quotas/> (31. junij 2013).

- *OnBoard Bootcamps*. 2013. Dostopno prek: <http://www.onboardbootcamps.com/> (10. oktober 2013).
- O'Connor, Marleen. 2003. The Enron Board: The Perils of Groupthink. *University of Cincinnati Law Review* 71: 1233–1320. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1791848 (15. november 2013).
- O'Sullivan, Kate. 2010. A Guide to Board Diversity: A new directory of 100 director candidates goes beyond the usual suspects. *CFO*, 23. november. Dostopno prek: http://www.cfo.com/article.cfm/14541472/c_14541571 (2. avgust 2013).
- Pande, Rohini in Deanna Ford. 2011. *Gender Quotas and Female Leadership: A Review – Background Paper for the World Development Report on Gender*. Dostopno prek: <http://www.hks.harvard.edu/fs/rpande/papers/Gender%20Quotas%20-%20April%202011.pdf> (12. januar 2014).
- Penner, Andrew M., Aleksandra Kanjuo Mrčela, Nina Bandelj in Trond Petersen. 2012. Neenakost po spolu v Sloveniji od 1993 do 2007: razlike v plačah v perspektivi ekonomske sociologije. *Teorija in praksa* 49 (6): 854–877.
- Podkrižnik, Mimi. 2012. Ženske kvote v gospodarstvu po norveško. *Delo*, 19. november. Dostopno prek: <http://www.delo.si/novice/svet/zenske-kvote-v-gospodarstvu-po-norvesko.html> (4. september 2013).
- Pravno-informacijski sistem Republike Slovenije. 2014. *Zakon o enakosti žensk in moških (ZEŽM)*. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6689> (1. september 2014).
- Radio Slovenija, 1. program. 2013. *Intelekt: Ženske na vodilnih položajih*. Ljubljana, 19. marec.
- Rebernik, Andreja. 2013. Enakopravna prisotnost spolov bo počasi postala standard. *Planet Siol.net*, 29. januar. Dostopno prek: http://www.siol.net/novice/slovenija/2013/01/milica_antic_gaber_intervju.aspx (31. avgust 2013).
- *Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005–13* (ReNPEMZM) Ur. l. RS 100/2005. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r09/predpis_RESO29.html (26. september 2013).
- Robnik, Sonja. 2012. *Uravnotežena zastopanost žensk in moških na mestih odločanja v gospodarstvu. Analiza stanja*. Dostopno prek: <http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/EkonomskoOdlocanje/AnalizaEnakostSpolovGospodarstvo.pdf> (19. oktober 2013).

- Sandberg, Sheryl. 2013. *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. New York: Alfred A. Knopf (Random House, Inc.).
- Seier Larsen, Melanie. 2012. *Raziskava o upravah javnih delniških družb v Sloveniji*. Dostopno prek: http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/raziskava___uprave_v_sloveniji_september_re_ordered_vf.pdf (15. junij 2013).
- Sitar, Jana. 2007. *Povezanost gibanja zaposlenosti in gospodarske rasti v Sloveniji*, diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Simon, Stefanie in Crystal L. Hoyt. 2012. Exploring the effect of media images on women's leadership self-perceptions and aspirations. *Group Processes & Intergroup Relations* 16 (2): 232–245. Dostopno prek: <http://gpi.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/16/2/232.full.pdf+html> (16. januar 2014).
- SIN – Društvo za vzpodbujanje mreženja. 2014. Dostopno prek: www.mrezenje.si (19. marec 2014).
- Smith, Mark, Priya Srinivasan in Katiaryna Zhuk. 2012. Women in Top Management in France: A Time of Change? V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 150–168. London: Palgrave Macmillan.
- Standard & Poor's. 2013. *S&P 100*. Dostopno prek: <http://us.spindices.com/indices/equity/sp-100> (14. oktober 2013).
- Statistični urad Republike Slovenije. 2012. *Diplomanti višjih strokovnih šol in visokošolskih zavodov, Slovenija. 2011 – končni podatki*. 16. maj. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4671 (30. julij 2013).
- --- 2014a. *Aktivno prebivalstvo (po Anketi o delovni sili), Slovenija, 2013 – končni podatki*. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6164 (14. julij 2014).
- --- 2014b. *Statistični letopis 2013. Poslovni subjekti*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/letopis/LetopisVsebina.aspx?poglavje=3&lang=si&leto=2013> (26. maj 2014).
- Storvik, Aagoth in Mari Teigen. 2010. *Women on Board. The Norwegian Experience. International Policy Analysis*. Dostopno prek: <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf> (30. julij 2013).
- Suk, Julie C. 2010. Are Gender Stereotypes Bad For Women? Rethinking Antidiscrimination Law and Work-Family. *Conflict Columbia Law Review* 10 (1): 1–69. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1370226 (5. junij 2013).

- Svetličič, Marjan. 2000. Shizofren odnos med politiko in gospodarstvom – spremljevalec tranzicije? *Teorija in praksa* 37 (3): 526–535.
- Sweigart, Anne. 2012. Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas As a Tool For Progress in the United States and Canada. *Northwestern Journal of International Law Business* 32 (4): 81A–105A. Dostopno prek: <http://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=njilb> (19. julij 2013).
- Teasdale, Nina, Colette Fagan in Claire Shepherd. 2012. Women's Representation on the Board of UK-Listed Companies. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 128–149. London: Palgrave Macmillan.
- Teigen, Mari. 2012. Gender Quotas for Corporate Boards in Norway: Innovative Gender Equality Policy. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 70–90. London: Palgrave Macmillan.
- Terjesen, Siri, Ruth A. Aguilera in Ruth Lorenz. 2013. Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Journal of Business Ethics. Forthcoming*. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2327576### (9. januar 2014).
- *The Economist*. 2010. Skirting the issue: Imposing quotas for women in boardrooms tackles a symptom of discrimination, not the cause, 11. marec. Dostopno prek: <http://www.economist.com/node/15661734> (4. september 2013).
- --- 2011. Women in the boardroom. The wrong way to promote women, 21. julij. Dostopno prek: http://www.economist.com/node/18988506?story_id=18988506 (22. julij 2013).
- *The Forum of Executive Women*. 2014. Dostopno prek: <http://www.forumofexecutivewomen.com/> (16. januar 2014).
- *The Women's Forum*. 2014. Dostopno prek: <https://www.womensforumny.org/> (16. januar 2014).
- The Glass Ceiling Commission. 1995a. *A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital. Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission*. Dostopno prek: <http://www.dol.gov/dol/aboutdol/history/reich/reports/ceiling2.pdf> (7. oktober 2013).
- --- 1995b. *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. Dostopno prek: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=>

key_workplace (12. september 2013).

- *Thirty Percent Coalition*. 2013. Dostopno prek: <http://www.30percentcoalition.org> (10. oktober 2013).
- Trautman, Lawrence J. 2012. *Boardroom Diversity: Why it Matters*. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2047750 (13. marec 2014).
- United Nations. 1995. *Beijing Declaration and Platform for Action*. Dostopno prek: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf> (27. september 2013).
- United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. 1979. *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women*. Dostopno prek: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm> (18. oktober 2013).
- United States Census Bureau. 2012. *Educational Attainment: Educational Attainment in the United States: 2012 – Detailed Tables*. Dostopno prek: <http://www.census.gov/hhes/socdemo/education/data/cps/2012/tables.html> (25. november 2013).
- Urad Republike Slovenije za enake možnosti. 2003. *Zagovornišтво enakih možnosti žensk in moških v EU in Sloveniji: Novi pristopi k uresničevanju enakosti žensk in moških*. Dostopno prek: http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/zagovornistvo_EU_Slo.pdf (16. oktober 2013).
- --- 2008. *Četrto periodično poročilo Republike Slovenije o uresničevanju določil Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk*. Dostopno prek: <http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/CEDAW4-SLO.pdf> (14. april 2014).
- --- 2012. *Zagovornik*. Dostopno prek: <http://www.arhiv.uem.gov.si/si/zagovornik/index.html> (26. september 2013).
- --- 2013. *Trg dela in zaposlovanje. Izzivi in usmeritve*. Dostopno prek: http://www.arhiv.uem.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/index.html (15. junij 2013).
- *Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov*. Ur. l. RS 103/2004. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_SKLE4452.html (11. oktober 2013).
- U.S. Bureau of Labor Statistics. 2013. *Women in the Labor Force: A Databook*. Dostopno prek: <http://www.bls.gov/cps/wlf-databook-2012.pdf> (25. junij 2013).
- --- 2014a. *Glossary*. Dostopno prek: <http://www.bls.gov/bls/glossary.htm> (30. junij 2014).
- --- 2014b. *Labor Force Statistics from the Current Population Survey. Household Data. Annual Averages*. Dostopno prek: <http://www.bls.gov/cps/cpsaat02.htm> (22. junij 2014).

- U.S. Department of Labor. 2012a. *Face Sheet #28: The Family and Medical Leave Act*. Dostopno prek: <http://www.dol.gov/whd/regs/compliance/whdfs28.pdf> (19. julij 2013).
- --- 2012b. *Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP): Facts on Executive Order 11246 — Affirmative Action*. Dostopno prek: <http://www.dol.gov/ofccp/regs/compliance/aa.htm> (16. september 2013).
- --- 2013. *Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP). Executive Order 11246, As Amended*. Dostopno prek: <http://www.dol.gov/ofccp/regs/statutes/eo11246.htm> (25. junij 2013).
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. 2007. *Unlawful Disparate Treatment of Workers with Caregiving Responsibilities*. Dostopno prek: <http://www.eeoc.gov/policy/docs/caregiving.pdf> (24. julij 2014).
- --- 2013a. *The Act: the Civil Rights Act of 1991*. Dostopno prek: http://www.eeoc.gov/eeoc/history/35th/thelaw/cra_1991.html (16. september 2013).
- --- 2013b. *Laws Enforced by EEOC*. Dostopno prek: <http://eeoc.gov/laws/statutes/index.cfm> (2. april 2013).
- --- 2013c. *Overview*. Dostopno prek: <http://www.eeoc.gov/eeoc/index.cfm> (16. september 2013).
- U.S. Government Printing Office. 2010. *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*. Dostopno prek: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ203/pdf/PLAW-111publ203.pdf> (23. marec 2014).
- U.S. Securities and Exchange Commission. 2009. *SEC Approves Enhanced Disclosure About Risk, Compensation and Corporate Governance*. <http://www.sec.gov/news/press/2009/2009-268.htm> (2. avgust 2013).
- --- 2012. *Proxy Disclosure Enhancements*. Dostopno prek: <http://www.sec.gov/rules/final/2009/33-9089-secg.htm> (2. avgust 2013).
- Ustavno sodišče Republike Slovenije. 2013. *Ustava Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.us-rs.si/media/ustava.republike.slovenije.pdf> (15. junij 2013).
- Vernik Šetinc, Boštjan. 2013. Intervju. Ljubljana. 22. oktober 2013.
- Welbourne, Theresa M. in Cynthia S. Cocyota. 2007. Wall Street Reaction to Women in IPOs. An Examination of Gender Diversity in Top Management Teams. *Group & Organization Management* 32 (5): 524–547. Dostopno prek: <http://gom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/32/5/524.full.pdf+html> (6. marec 2013).
- Wilson, Stephanie in E. David Krulewicz. 2012. *Section 342 of Dodd-Frank Intersects With Employment Law, ReedSmith analysis*. Dostopno prek: <http://documents.jdsupra.com/>

36583ddc-8636-43b1-940a-02b6fa757849.pdf (25. marec 2014).

- *Women in the Boardroom*. 2013. Dostopno prek. <http://womenintheboardroom.com> (10. oktober 2013).
- Woolley, John in Gerhard Peters. 2013. *The American Presidency Projects: Lyndon B. Johnson Executive Order 11375 – Amending Executive Order No. 11245, Relating to Equal Employment Opportunity*. Dostopno prek: <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=60553#axzz2ggyA8OIA> (4. oktober 2013).
- *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1420.html (15. junij 2013).
- *Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM)*. Ur. l. RS 59/2002. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO3418.html (26. september 2013).
- *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB7)*. Dostopno prek: http://www.dz-rs.si/wps/portal/Home/deloDZ/zakonodaja/izbranZakonAkt?uid=A347362CD65C9D25C1257A62002D1C8A&db=urad_prec_bes&mandat=VI (29. april 2013).
- *Zakon o lokalnih volitvah (ZLV-UPB 3)*. Ur. l. RS 94/2007. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO308.html (31. avgust 2013).
- *Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO-UPB1)*. Ur. l. RS 93/2007. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO3908.html (26. september 2013).
- *Zakon o volitvah v državni zbor (ZVDZ-UPB1)*. Ur. l. RS 109/2006. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r05/predpis_ZAKO185.html (29. november 2013).
- Zavod Y. 2013. *Mentorski program: Uči se od najboljših. Seznam mentorjev*. Dostopno prek: <http://www.mentorstvo.si/index.php/mentorji/list> (23. avgust 2013).
- Združenje Manager. 2013a. *Priznanja: Promocija zgledov in dobrih praksa managementa*. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/priznanja> (21. oktober 2013).
- Združenje Manager. 2013b. *Zakaj zaveza? Cilj 15/2020: Slovenija med države z najvišjo kakovostjo življenja*. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/zaveza-152020> (21. oktober 2013).
- Združenje Manager. 2014. *Vključili(smo).se in spremenili besede v dejanja*. Dostopno prek: http://www.zdruzenje-manager.si/aktualno/novice/vkljucilismose-in-spremenili-besede-v-dejanja_2 (19. marec 2014).

9 Priloga

Izbrana vprašanja iz anketnega vprašalnika, nastalega v sklopu raziskave Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu.

Q1 – I. sklop: KARIERNA POT in SEDANJI POLOŽAJ

Najprej vas prosimo, da odgovorite na nekaj vprašanj, ki se nanašajo na vaš trenutni položaj in na pot, ki vas je pripeljala do njega.

Q2 – Prosimo vas, določite svoj položaj v podjetju:

- Predsednik/-ca uprave/upravnega odbora/generalni/-a direktor/-ica
- Član/-ica uprave/najvišjega menedžmenta/izvršni/-a direktor/-ica
- Član/-ica srednjega menedžmenta
- Član/-ica nižjega menedžmenta
- Drugo:

Q43 – III. sklop: VPRAŠANJA O VAŠEM PODJETJU

Q45 – V kateri dejavnosti je vaše podjetje? Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD 2008)

- A KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO
- B RUDARSTVO
- C PREDELOVALNE DEJAVNOSTI
- D OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO
- E OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI, SANIRANJE OKOLJA
- F GRADBENIŠTVO
- G TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL
- H PROMET IN SKLADIŠČENJE
- I GOSTINSTVO
- J INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI
- K FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI
- L POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI
- M STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI
- N DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI
- O DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI
- P IZOBRAŽEVANJE
- Q ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO
- R KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI
- S DRUGE DEJAVNOSTI
- T DEJAVNOST GOSPODINJSTEV Z ZAPOSLENIM HIŠNIM OSEBJEM, PROIZVODNJA ZA LASTNO RABO
- U DEJAVNOST EKSTERITORIALNIH ORGANIZACIJ IN TELES

Q46 – Ali je vaše podjetje:

- delniška družba
- družba z omejeno odgovornostjo
- drugo (prosimo, navedite):

IF (10) Q46 = [1]

Q47 – Ali ima vaše podjetje enotirni ali dvotirni sistem upravljanja?

- Enotirni (upravni odbor)
- Dvotirni (uprava in nadzorni svet)

Q70 – V. sklop: UKREPI/POBUDE ZA DOSEGANJE ENAKOSTI SPOLOV NA MESTIH ODLOČANJA V GOSPODARSTVU

Q72 – Ali menite, da bi v Sloveniji po vzoru nekaterih evropskih držav morali uvesti kvote, ki bi zagotavljale enakopravno udeležbo moških in žensk na mestih odločanja v gospodarstvu?

- Da, ker:
- Ne, ker:

Q74 – Ali katerega od teh ukrepov oz. pobud³⁸ imate ali načrtujete v vašem podjetju?

IF (16) Q74 = [1]

Q75 – Prosimo, opišite obstoječe ukrepe oz. pobude in razloge za njihovo uvedbo:

IF (16) Q74 (Ali katerega od teh (op. a. poznanih) ukrepov oz. pobud imate ali načrtujete v vašem podjetju?) = [1]

Q76 – Ali ocenjujete, da so obstoječi ukrepi oz. pobude učinkoviti?

- Da
- Ne

Q77 – Prosimo, opišite ukrepe oz. pobude, ki jih načrtujete in pojasnite, zakaj jih načrtujete::

³⁸ poznanih ukrepov oz. pobud za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu v Sloveniji

Q78 – V primeru, da ukrepov oz. pobud nimate, vas prosimo, da pojasnite, zakaj je tako:

- Ker to ni prioriteta najvišjega vodstva
- Ker ni interesa med zaposlenimi
- Zaradi preobremenjenosti z drugim delom
- Ker to ni problem, ki bi ga bilo potrebno reševati
- Drugo (prosimo, navedite):
- Ne vem

Q79 – VI. sklop: Zadnji sklop vprašanj se nanaša na vas osebno

SPOL - Spol:

- Moški
- Ženski