

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Bilbija

**Posledice uvedbe spolnih kvot na podjetja in razmerja med spoloma na trgu dela:  
študija primera Norveške**

**Magistrsko delo**

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Bilbija

Mentorica: prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**Posledice uvedbe spolnih kvot na podjetja in razmerja med spoloma na trgu dela:  
študija primera Norveške**

**Magistrsko delo**

Ljubljana, 2017

## **Posledice uvedbe spolnih kvot na podjetja in razmerja med spoloma na trgu dela: študija primera Norveške**

Magistrska naloga naslavlja tematiko delitve ekonomske moči med ženskami in moškimi. Kljub vse večji udeležbi žensk na trgu dela, je njihova zastopanost na najvišjih položajih še vedno majhna. V nalogi je najprej predstavljen položaj žensk na trgu dela na splošno in bolj specifično v managementu ter razlogi za takšno stanje. Kasneje se delo osredotoči na spolne kvote v gospodarstvu ter obravnava argumente za in proti uvedbi zakona. V tretjem delu je obravnavana država Norveška, ki je kot prva na svetu zakonsko podprla kvote za uravnavanje spolnega ravnovesja na trgu dela in zato predstavlja zgled mnogim državam po svetu, vključno s Slovenijo. Avtorica poskuša predstaviti, kako je potekala uvedba kvot na Norveškem, kakšni so bili pogoji v ekonomski sferi, ki so to dopuščali, ter kakšne so bile posledice reforme v prvem desetletju. Poleg tega poskuša ugotoviti še, kako je uvedba kvot vplivala na posamezna norveška podjetja ter kakšne so bile spremembe v razmerju med spoloma na trgu dela v času od uvedbe kvot do danes.

**Ključne besede:** Ženske, gospodarstvo, odbori, kvote, Norveška

## **Consequences of implementing board quotas for firms and gender balance on labour market: case study Norway**

The master thesis addresses division of economic power between men and women. In spite of increasingly large participation of women in labour market, their representation in the highest positions remains low. The thesis first introduces position of women in labour market and more specifically in management and explains the reasons for such condition. Later on, it concentrates on corporate gender quotas and examines pros and cons of institution of the law. In the third part, the thesis focuses on the case study of Norway. Being the first country in the world, to implement the legislation for gender quotas in economy, Norway made an example for other world countries, including Slovenia. The author tries to present the introduction of the law, the prevailing circumstances in Norwegian economy that made it possible and the consequences that can be seen in the first decade following the implementation. In addition, she also tries to investigate the influence of implemented quotas on Norwegian firms and the changes in gender balance on labour market that can be seen in the period from implementing the law until today.

**Key words:** Women, economy, boards, quotas, Norway

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	6
2	ŽENSKÉ NA TRGU DELA .....	9
2.1	SPOLNA SEGREGACIJA .....	9
2.2	ŽENSKÉ V MANAGEMENTU .....	10
2.3	RAZLOGI ZA NIZKO ZASTOPANOST ŽENSK V UPRAVNIH ODBORIH .....	11
3	SPOLNE KVOTE .....	14
3.1	KORPORATIVNE KVOTE.....	15
3.1.1	Tipi in uporaba korporativnih kvot.....	16
3.1.2	Argumenti za in proti kvotam.....	17
3.2	POLITIKA DOSEGANJA ENAKOPRAVNOSTI NA TRGU DELA V EVROPSKI UNIJI	
3.2.1	Stanje na trgu dela .....	20
3.2.2	Politika o kvotah.....	22
4	SPOLNE KVOTE NA NORVEŠKEM .....	24
4.1	UMESTITEV V KONTEKST.....	24
4.2	POSTOPEK UVEDBE ZAKONA .....	25
4.3	USPEŠNOST KVOT .....	28
4.4	POSLEDICE UVEDBE KVOT NA NORVEŠKEM .....	30
4.4.1	Vpliv na vrednost podjetja in poslovno uspešnost .....	30
4.4.2	Vpliv na korporativno odločanje in strategijo .....	33
4.4.3	Vpliv na delovanje in učinkovitost upravnih odborov .....	35
4.4.4	Vpliv na izmenjavo informacij.....	36
4.4.5	Vpliv na stroške podjetij.....	37
4.4.6	Strategija izhoda .....	38
4.4.7	Vpliv na zastopanost žensk na najvišjih položajih organizacije .....	39
4.4.8	Vpliv na enakopravnost znotraj organizacij .....	40
4.5	RAZMERJA MED SPOLOMA NA TRGU DELA NA NORVEŠKEM, PRED IN PO UVEDBI KVOT .....	46
4.5.1	Razkorak med spoloma na trgu dela .....	46
4.5.2	Segregacija .....	48
4.5.3	Plačna vrzel med spoloma .....	53
5	SKLEP.....	55
6	LITERATURA .....	59

## KAZALO GRAFOV

GRAF 3.1: Zastopanost žensk in moških v upravnih odborih največjih podjetjih EU, ki kotirajo na borzi, aprila 2015 .....	21
GRAF 3.2: Sprememba deleža generalnih direktoric in predsednic upravnih odborov v EU-28, od oktobra 2011 do aprila 2015 .....	22
GRAF 4.1: Delež žensk v upravnih odborih javnih podjetij, ki kotirajo na borzi, na Norveškem.....	27
GRAF 4.2: Spolna neenakost v upravnih odborih: delež položajev žensk v javnih podjetjih, ki kotirajo na borzi, leta 2009 .....	28
GRAF 4.3: Delež članov/članic z večjim številom položajev v upravnih odborih leta 2012 ..	45
GRAF 4.4: Spremembe v terciarni izobrazbi med spoloma med leti 2002 in 2012 .....	50
GRAF 4.5: Delež žensk v upravnih odborih javnih in zasebnih podjetij, med leti 2002 in 2011 .....	52
GRAF 4.6: Sprememba deleža žensk na položajih generalne direktorice in predsednice upravnega odbora .....	53
GRAF 4.7: Sprememba plačne vrzeli med spoloma med leti 1997 in 2015 .....	54

## KAZALO TABEL

TABELA 4.1: Člani in članice, ki zavzemajo večje število položajev v upravnih odborih javnih podjetij, ki kotirajo na borzi; seštevke 2007-2010 .....	43
TABELA 4.2: Spremembe vrednosti indeksa razkoraka med spoloma ter indeksa ekonomske participacije in priložnosti na Norveškem, med leti 2006 in 2015 .....	47
TABELA 4.3: Spremembe na posameznih področjih študija moških, v letih 2004, 2009 in 2013 .....	51

## 1 UVOD

Februarja 2002 je Ansgar Gabrielsen, konzervativni norveški minister za trgovino in industrijo, poklical novinarje na svoj dom in napovedal uvedbo obveznih 40-odstotnih spolnih kvot za upravne odbore javnih podjetij. Z nepričakovano razglasitvijo je šokiral celotno državo, vključno s kolegi v svojem kabinetu, saj bi bilo to prvič v zgodovini, da bi vlada prisilila podjetja k zagotavljanju spolnega ravnovesja v upravnih odborih. V primeru neupoštevanja zakona, je minister napovedal razpustitev podjetij in odstranitev le-teh z borze v Oslu. Kljub burnem začetnem nasprotovanju številnih skupin, so morala vsa javna norveška podjetja, ki kotirajo na borzi, do sredine leta 2008 doseči 40-odstotno zastopanost žensk v upravnih odborih.

Gabrielsenova objava pa ni presenetila zgolj Norveške, ampak ves svet. Čeprav skandinavske države slovijo po egalitarnih pristopih, so bile kvote v poslovnem svetu revolucionaren ukrep (Terjesen in Sealy 2016, 6).

Pred uvedbo kvot je delež direktoric na Norveškem, kjub številnim vladnim iniciativam znašal skromnih 10 odstotkov (prav tam). Gabrielsen je v intervjuju leta 2008 o svoji "strategiji presenečenja" dejal, da če bi drugim povedal o svojih namenih pred razglasitvijo, bi vsi komiteji eden za drugim iniciativo preprečili, zato je moral uporabiti "teroristično taktiko". Dodaja še, da je včasih treba ustvariti potres, cunami, da se stvari spremenijo. Če bi podobno storila feministka iz levičarske stranke, je nihče ne bi jemal resno, ker pa je to storil on, je vedel da bo njegovo mnenje upoštevano (Toomey 2008).

V magistrskem delu se bom osredotočila na položaj žensk in moških na trgu delovne sile, na katerem so bile uvedene spolne kvote za najvišje odločevalske položaje v gospodarstvu.

Za obravnavo spolnih kvot na Norveškem sem se odločila predvsem iz dveh razlogov, in sicer zaradi pomena omenjene zakonodaje za celoten svet in še posebno za Slovenijo.

Norveška kot prva država, ki je zakonsko podprla uvedbo kvot v podjetjih, omogoča vpogled v potencialne možnosti ter omejitve uvedbe kvot za napredek žensk na tem področju. Novi refomi so namreč sledile številne raziskave vplivov zakona, vprašanja o morebitnih pozitivnih in negativnih posledicah, dvomi o primernosti vmešavanja države v delovanje podjetij ter interes vlad drugih držav za izvajanje podobnih ukrepov.

Med državami, kjer se je pojavil interes za tovrstne ukrepe je tudi Slovenija, ki danes poskuša

uravnavati spolno ravnovesje na položajih odločanja preko nezavezujočih kodeksov.

Slovenija in Norveška sta državi, ki sta si z več vidikov zelo podobni, zato je pomen primera Norveške še toliko večji.

Po številu prebivalcev tako Norveška kot Slovenija, sodita med majhne evropske države. Prva jih ima namreč 5 milijonov, medtem ko jih ima Slovenija 2 milijona (Fink Hafner in drugi 2016). Kljub drugačnemu zgodovinskemu razvoju ekonomskega in političnega sistema v Sloveniji in na Norveškem sta si stanje v ekonomski sferi in problemi s katerimi se državi soočata na področju enakopravnosti med spoloma podobni (Fink Hafner, Danica in drugi 2016, 28).

Obe državi se močno nagibata k spolni enakopravnosti, kombinacija ženskih gibanj in močne podpore vlade pa je pozitivno vplivala na razmerja med spoloma (Kanjuo Mrčela in Todal Jessen 2016, 173). V obeh državah je raven zaposlenosti žensk zelo visoka, poleg tega pa imata tako Norveška kot tudi Slovenija oblikovane močne politike in programe za usklajevanje dela in družine, vključno s starševskimi dopusti in varstvom otrok (Kanjuo Mrčela in Todal Jessen 2016).

Obe državi pa se soočata s problemom močne horizontalne in vertikalne segregacije na trgu dela. Zastopanost žensk se v obeh državah zmanjšuje s povzpenjanjem po hierarhični lestvici, najmanjšo pa zasledimo v poslovni eliti. Trg dela je torej v obeh državah močno spolno segregiran (prav tam).

Cilj magistrskega dela, je na primeru Norveške, preučiti delovanje kvot na področju gospodarstva in ugotoviti kakšne so bile pozitivne, kot tudi morebitne negativne posledice. Čeprav Norveška predstavlja zgled številnim drugim državam, ki želijo s pomočjo uvedbe kvot izboljšati položaj žensk na trgu dela, pa se je treba zavedati, da se države med seboj razlikujejo, zato se tako uvedba kvot, kot tudi njihove posledice, lahko med posameznimi državami razlikuje.

Jedro magistrskega dela je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu bom predstavila splošno situacijo žensk na trgu dela ter bolj specifično, v managementu. Zanimalo me bo, kakšna je zastopanost žensk na višjih položajih v organizacijah in zakaj. V drugem delu se bom posvetila korporativnim kvotam, in sicer, kaj kvote sploh so, zakaj so pomembne ter kakšni so argumenti za in proti zakonski uvedbi le-teh. V tem poglavju bom predstavila tudi situacijo na trgu dela Evropske unije in kakšna so stališča organov EU do uvedbe spolnih kvot. S tretjim delom prehaja magistrsko delo na študijo primera Norveške kot države, ki je prva na svetu uvedla zakonske spolne kvote. Analizirala bom, kako je potekala uvedba reforme, kako

uspešna je bila le-ta po mnenje strokovnjakov na tem področju ter kakšne posledice so se pokazale v prvem desetletju. Na koncu bom analizirala še spremembo v razmerju med spoloma na trgu dela na Norveškem, pred in po uvedbi kvot.

Magistrsko delo je osnovano na analizi sekundarnih virov. Preučila bom domače in tuje vire, posebno pozornost pri proučevanju literature različnih avtorjev pa bom namenila norveškemu strokovnjaku, ki so bili priča spremembam, ki jih je prinesla nova zakonodaja ter so glede na svoje izkušnje izvedli številne poglobljene študije. Poleg tega bom opravila še pregled že obstoječih empiričnih raziskav. Kvalitativne in kvantitativne analize različnih avtorjev in pomembnih mednarodnih organizacij ter institucij bom med seboj primerjala in interpretirala, ter jih skupaj s teoretičnimi predpostavkami povezala v smiselno celoto.

Pri magistrski nalogi bom poskušala odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji, in sicer:

*R1: Kakšne so bile pozitivne in negativne posledice uvedbe kvot na Norveškem?*

*R2: Ali so kvote omogočile ženskam dostop do najvišjih položajev v podjetjih, ali zgolj utrdile moč elite?*



## 2 ŽENSKA NA TRGU DELA

Prisotnost žensk na trgu dela se je začela pred 2. svetovno vojno. Najpomembnejši razlog za zaposlitev je (bila) potreba po denarju, ki hkrati pomeni tudi neodvisnost od družine, staršev ali moškega. Pri denarni neodvisnosti ne gre le za materialne dobrine, ampak tudi za simbolični in družbeni pomen, saj lahko le-ta vpliva na spremembe v razmerju moči v zakonu in družini. Glas in Drnovšek (1999, v Prijon 2011) navajata, da je glavna motivacija žensk za delo lahko tudi osebno zadovoljstvo. Vstop na trg dela je ženskam omogočil osvoboditev od neplačanega dela v gospodinjstvu ter osvoboditev v pravno-političnem smislu (Prijon 2011, 37).

V zadnjih nekaj desetletjih se je v Zahodnih državah, zaradi rasti storitvenega sektorja in razširitve socialne države participacija žensk v višji izobrazbi in na trgu dela povečala. Kljub temu pa je za zahodni socialni kapitalizem značilna visoka spolna opredeljenost dela, ki ženske postavlja v neprivilegirane položaje (Schäfer in drugi 2011, 9).

Ženske ne opravljajo enako vrednotenega dela kot moški, nakopičene so v "ženskih" poklicih in panogah, ki navadno predstavljajo institucionalizirana domača dela in "naravne" vloge žensk (Kanjuo Mrčela 1991, 587). Kljub vse večji zaposlenosti žensk, javna sfera, torej področje družbe zunaj doma, ostaja moška, družbena moč pa neenakomerno razporejena (prav tam, 588).

Obstojna spolna neenakost je redno predmet javnih debat na nacionalni in mednarodni ravni, saj le-ta predstavlja grožnjo produktivnosti in konkurenčnosti, čedalje bolj globaliziranih ekonomij (Schäfer in drugi 2011, 9).

### 2.1 SPOLNA SEGREGACIJA

Spolna segregacija je koncentracija žensk in moških v različnih poklicih, položajih, podjetjih in službah. Lahko je horizontalna ali vertikalna.

Pri *horizontalni (poklicni) segregaciji* gre za distribucijo žensk in moških v različne poklice, na način ki potrjuje spolne stereotipe. (Wharton 2012, 195–6). Nekateri poklici torej veljajo za moške, medtem ko drugi za ženske, posledica pojava pa je zmanjševanje ugleda in veljave poklicev, ki jih dominantno opravljajo ženske (Monda.eu 2017).

Številni trdijo, da ta oblika horizontalne neenakosti ne bi bila problematična, če ne bi bila tesno povezana z vertikalnimi neenakostmi med spoloma na trgu dela. Poklicna segregacija ima znatne posledice na spolno opredeljene karijerne rezultate, saj ima večji delež žensk v

danem poklicu, negativen vpliv na posamezne plače, kar posledično prispeva k plačni vrzeli med spoloma. Poleg tega pa žensko-dominantni poklici ustvarjajo spolno segregirano rekrutiranje na organizacijski ravni in kasneje v karieri povzročajo pojav "vrtljivih vrat" ter skupno nepriviligiranost tekom življenjskega procesa. Poklicno segregacijo se torej pogosto uporablja kot pojasnilo, zakaj ženske še vedno ne morejo prenesti svojih uspehov iz izobraževalnega sistema v uspešne kariere na trgu dela (Lueze in Helbig 2015, 6–7). *Vertikalna segregacija* je proces pri katerem moški zasedajo najbolj zaželene poklice, najbolj prestižna, najvišje plačana delovna mesta in delovna mesta z največjo močjo. (Wharton 2012, 196). Moški prevzemajo vodilne, odločevalske poklice, ki nosijo več odgovornosti, medtem ko ženske opravljajo manj izvršilnih ter več upravnih in podpornih poklicev. Razloge za proces lahko najdemo med drugim tudi v stereotipnih predstavah o spolni delitvi dela in vlog v družini. Kot že omenjeno, ženske pogosto skrbijo za gospodinjstvo in otroke, zato težje opravljajo nadure, se težje udeležujejo sestankov in usposabljan izven delovnega mesta in delovnega časa (Monda.eu 2017).

Vertikalno segregacijo se pogosto obravnava kot obliko segregacije, ki predstavlja neenakost. Hakimova (1996: 5; 1998: 7, v Blackburn in drugi 2000) in številni drugi menijo, da je vertikalna segregacija bolj pomembna kot horizontalna. Mnoge raziskave, zlasti feministične, s pomočjo le-te, razlagajo odnose med spoloma v družbi, saj segregacija povzroča spolno neenakost, ki deluje v korist moških. Ne gre torej le za to, da ženske in moški prevladujejo v različnih poklicih, ampak imajo moški boljše (Blackburn in drugi 2000, 128).

Čeprav se oblika in vzorci razlikujejo med državami in regijami, je segregacija značilna za vse ekonomije, ne glede na stopnjo razvoja, politični sistem, religijo ter družbeno in kulturno okolje (Anker 1997). Problem pomanjkanja žensk v procesih odločanja, zlasti v upravnih odborih, je v zadnjih letih prejel veliko pozornosti, kar je vodilo v zvišanje interesa vlad, za povečanje spolnega ravnovesja na trgu dela (Seierstad in Opsahl 2011, 3).

## 2.2 ŽENSKÉ V MANAGEMENTU

Ženske so se začele pojavljati v literaturi o managementu v 70. letih prejšnjega stoletja, do takrat pa so teorije pisali pretežno moški avtorji in to za moške bralce. O tem, da je bil management nekoč obravnavan kot moško področje priča že jezik, ki je uporabljen v literaturi. Manager je namreč predstavljen kot "on", pojem pa naj bi bil nevtralen. Poleg tega, lahko ponekod zasledimo tudi zapise o primerni soprogi, ki naj bi jo imel manager. Gre za žensko, ki se je sposobna identificirati s podjetjem, razume stresno in naporno delo, ki ga

opravlja njen soprog, zato prevzame vso odgovornost za opravila v gospodinjstvu (Kanjuo Mrčela 1996, 31). S 70. leti 20. stoletja pa se je pojavila literatura, ki se je ukvarjala tudi z ženskami v managementu. Teorije so proučevale razloge za maloštevilčnost žensk v managementu, zlasti na najvišjih položajih ter poskušale najti poti, s katerimi bi lahko zagotovile bolj enakopravne možnosti za vključevanje žensk v management (prav tam, 32). Rosabeth Kanter (1982 v Kanjuo Mrčela 1996, 90) je pri proučevanju položaja managerk v organizacijski strukturi ugotovila, da je razlog za koncentracijo žensk na dnu hierarhije struktura moči in ne lastnosti spola.

Z naraščanjem števila literature na tem področju, se je pojavilo zavedanje o preprekah, s katerimi se soočajo ženske pri razvoju kariere, organizacije pa so pričele ugotavljati, da je za celostno izrabo in razvoj talentov potrebno upoštevati vse zaposlene. Procesi izbora, razvoja in napredovanja najboljših morajo torej temeljiti na sposobnostih zaposlenih in ne na njihovem spolu (Burke 1997).

V zadnjih letih ženske pridobivajo več priložnosti in predstavljajo konkurenco moškim tudi na področjih, ki so bila nekoč popolnoma moško -dominantna, a ostajajo močno podzastopane na najvišjih položajih v organizacijah. Ženske se tako še vedno srečujejo s fenomenom steklenega stropa, ki jim preprečuje napredovanje po hierarhični lestvici (Baumgartner in Schneider 2010, 560). Podatki organizacije World Economic Forum kažejo, da na globalni ravni, ženske v upravnih odborih predstavljajo zgolj 14 odstotkov, v le petih državah pa je njihova participacija dosegla 30 odstotkov, in sicer na Norveškem, Islandiji, v Franciji, Latviji in na Finskem. Raziskave še kažejo, da ima le 16 držav korporativni ekosistem, v katerem ima več kot 50 odstotkov podjetij med lastniki tudi žensko (World Economic Forum 2016, 30).

### **2.3 RAZLOGI ZA NIZKO ZASTOPANOST ŽENSK V UPRAVNIH ODBORIH**

Menendezova, Faganova in Ansonova (2012) navajajo, da lahko v obstoječi literaturi zasledimo 3 ravni razlage za premajhno zastopanost žensk v korporativnih odborih, in sicer razlage na individualni ravni, na organizacijski ravni in na ravni družbe.

Razlage na *individualni ravni* iščejo razloge za premajhno zastopanost žensk v njihovih veččinah in ostalih lastnostih. Trdijo namreč, da je ključni razlog pomanjkanje človeškega kapitala žensk, torej pomanjkanje usposobljenosti in izkušenj ter da so ženske manj ambiciozne in manj samozavestne oziroma jim primanjkuje vodstvenih sposobnosti. Faganova in ostali (2012) kritizirajo razlago in pojasnjujejo, da so ženske v zadnjih nekaj

desetletjih povečale svoj človeški kapital in postale bolj zastopane v bazenu managerjev in specialistov, a to ni pripomoglo k zvišanju deleža zastopanosti v upravnih odborih. Navajajo še, da kljub zelo razširjenim spolnim stereotipom obstaja zelo malo dokazov o temeljnih razlikah med spoloma. Raziskave kažejo, da so ženske, v Evropi, ki jim je uspelo doseči položaje v odborih, v povprečju enako usposobljene kot moški kolegi, a 5 let mlajše. Poleg tega je bolj verjetno, da imajo ženske in ne njihovi moški kolegi formalno managersko ali akademsko izobrazbo. Avtorji navajajo, da se pojavljajo zgolj nekatere razlike v tipu izkušenj in ne v količini. Za ženske je bolj verjetno, da bodo imele izkušnje pri delu v javnem ali neprofitnem sektorju, manj v poslovni sferi. Mnoge ženske menijo, da morajo biti dvakrat bolj uspešne kot moški, da dosežejo položaje v upravnem odboru. Poleg tega v številnih državah kandidatkam za višje položaje v organizaciji delovne obveznosti otežujejo ali celo onemogočajo možnost družine in partnerstva v zasebni sferi (Fagan in drugi 2012, 3).

Na težavo preobremenjenosti ter usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja žensk, opozarja tudi Kanjuo Mrčela (1996). Avtorica navaja, da je usklajevanje poslovnega in zasebnega življenja težava, s katero se soočajo vse zaposlene ženske, pri managerkah pa je zaradi narave njihovega dela ta težava še posebej v ospredju. Managerke namreč opravljajo delo, ki je zahtevno, posvetiti mu je potrebno veliko število ur, pogosto pa se morajo z delom ukvarjati tudi izven delovnega časa. Dvojna obremenjenost, s katero se soočajo zaposlene ženske pri usklajevanju dela in družine, se tako pri managerkah zaradi zahtevnosti poklica še poveča. Le-te so pogosto prisiljene izbrati med poklicem in družino, saj prekinitev zaradi rojevanja in vzgoje otrok po mnenju številnih ni mogoča, saj bi lahko uničila njihovo kariero. Iz tega razloga je veliko managerk neporočenih ali brez otrok. Dodaja še, da se je vloga ženske v gospodinjstvu in družini zelo malo spremenila. Obveznosti, povezane z delom doma in vzgojo otrok, so še vedno v veliki meri prepuščene ženskam, ne glede na njihovo zaposlenost ter zahtevno delo, ki ga opravljajo. Managerke problem dvojne obremenjenosti in usklajevanja obveznosti tako doživljajo kot svoje osebne probleme (Kanjuo Mrčela 1996, 94–5). Če podjetja želijo uspešne managerke in managerje, morajo o le-teh začeti razmišljati kot o celostnih osebah, del katerih je tudi starševstvo (prav tam, 96).

Razlage, ki se osredotočajo zgolj na individualno raven, zanemarjajo vlogo organizacije in širšega družbenega okolja, ki sistematsko ustvarja razmerja in neenakosti med spoloma. Feministične teorije se zato osredotočajo na *organizacijsko raven* razlage in sicer pozornost posvečajo načinom oblikovanja delovnih mest, kariernih lestvic, delovnih praks, metod rekrutiranja in selekcije ter kulturi organizacije. Organizacije in njihova pričakovanja o primernih vlogah, so močno spolno opredeljena in ne spolno-nevtralna. Gre za moško

pristranska pričakovanja in pogoje za uspeh, ki ženskam otežujejo dostop do najvišjih položajev in funkcij v organizaciji, kar se izraža tudi preko dolgih delovnikov, ki zahtevajo preložitve odgovornosti zasebne sfere na drugega člana družine ali na plačano pomoč. Glede na to, da ženske prevzemajo večino dela v zasebni sferi, lahko sklepamo da imajo moški že zaradi situacije doma, ki se obrača njim v prid, več možnosti. Poleg tega dominanca moških v višjih managerskih položajih pomeni, da so managerska kultura in prakse oblikovane po moški podobi in vrednotah, ki ženske vidijo kot "outsiderje" in jih ne povezujejo z managersko avtoriteto in kompetencami, ki jih posedujejo moški (prav tam, 4).

Kultura upravnih odborov je oblikovana preko setov nenapisanih pravil in kodeksov vedenja, navad in komunikacije moških, zato se ženske, še posebej v odborih, kjer sta prisotni le ena ali dve, pogosto počutijo marginalizirane in preslišane v diskusijah. Zanje se smatra, da predstavljajo vse ženske, medtem ko v primerih, kjer so v odborih tri ženske ali celo več, le-te predstavljajo kritično maso, ki jim omogoča, da se percepcija prisotnosti žensk "normalizira". Pri procesih rekrutiranja in napredovanja se pogosto pojavljajo spolni stereotipi. Proces rekrutiranja v upravne odbore, se pogosto zanašajo na headhunting, osebna priporočila in neformalne pristope, kjer neformalne moške mreže igrajo zelo močne vloge. Kanterjeva (1977, v Fagan in drugi 2012, 5) trdi, da elite pogosto rekrutirajo sebi enake, medtem ko ostale izključijo. Če želijo ženske napredovati, morajo minimizirati svoje identitete kot ženske, istočasno pa ne smejo biti "preveč moške" (prav tam, 5).

Zgoraj navedena pristopa se osredotočata na individualno in organizacijsko raven, a zanemarjata nacionalni *institucionalni kontekst*, ki prav tako igra pomembno vlogo (prav tam).

Institucionalni in širši družbeni okvir lahko spodbuja ali ovira povečevanje števila žensk na mestih odločanja v gospodarstvu. V evropskih državah in ZDA enakost med spoloma v gospodarstvu obravnavajo nacionalne politike ter različni programi in ukrepi. V nekaterih državah se le-te pogosteje izvajajo na organizacijski ravni (ZDA, Velika Britanija), medtem ko v drugih državah prevladujejo ukrepi in politike na ravni države (Norveška, Slovenija, Finska, Francija, Španija). Pri institucionalnem okviru se tako ureditev giblje med liberalnim modelom, kjer država spodbuja organizacije, da prevzamejo pobudo za zagotavljanje večje enakosti med spoloma, a se ne vmešava, preko manj strogih ukrepov, ki predstavljajo okvir za politike in spodbujajo prostovoljno uvedbo spolne enakosti v organizaciji, do strogih zakonov, ki uvajajo obvezne kvote (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 16).

Večina evropskih držav in ZDA raje kot sprejemanje zakonov uvajajo manj zavezujoče ukrepe, in sicer kodekse dobrega upravljanja. Gre za priporočila dobrih praks, ki temeljijo na

prostovoljnem upoštevanju in načelu “upoštevaj ali pojasni”. Čeprav so nezavezujoči, imajo omenjeni kodeksi pomemben vpliv na določanje sestave upravnih odborov delniških družb, ki kotirajo na borzi ter pogosto priporočajo raznolikost sestave po spolu, ki naj bi pozitivno prispevala k učinkovitosti odborov (prav tam).

Med državami, ki preferirajo kodekse dobrega upravljanja in načelo izpolni ali pojasni, je tudi Slovenija, ki je leta 2009 sprejela Kodeks upravljanja javnih delniških družb, ki poudarja raznolikost pri sestavi nadzornih svetov. Leta 2015 je bila uvedena tudi zahteva, da gospodarske družbe v poslovnem poročilu opišejo politiko raznolikosti, ki jo izvajajo v organih vodenja in nadzora družbe tudi glede na spol. V primeru, da se le-ta ne izvaja, mora družba to v poročilu tudi navesti (Kanjuro Mrčela in drugi 2016a, 3–4).

### **3 SPOLNE KVOTE**

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

Holli (2012) kategorizira tri tipe spolnih kvot, in sicer prvo, drugo in tretjo generacijo. V prvo generacijo uvršča politične kvote, torej zakonske volilne kvote, rezervirane sedeže in kandidatne kvote. Druga generacija kvot se nanaša na politiko in administracijo, a za razliko od prve generacije, vključuje določena oziroma posredno izvoljena telesa in institucije. Tretja generacija pa se osredotoča na t. i. korporativne kvote, ki segajo v ekonomsko sfero podjetij (Holli 2012, 3).

V svojem delu se bom, kot že omenjeno, osredotočila na tretjo generacijo kvot. Gre za za zdaj zadnjo generacijo spolnih kvot, ki se nanašajo na upravne odbore, njihov namen pa je izboljšanje spolnega ravnovesja sestave odborov podjetij.

Mnogi so verjeli, da bo na področju spolne enakopravnosti zadoščal zgolj razvoj spolno nevtralnih managerskih praks. Glavni argument je bil, da delodajalci ustvarijo strukture in sisteme, ki se osredotočajo na objektivne lastnosti zaposlenih in kandidatov oziroma kandidatke za službo, potem bodo lahko zaobšli diskriminacijo, ki temelji na implicitnih in eksplicitnih pristranskostih. A kot lahko opazimo, ti sistemi niso dovolj pripomogli k napredu organizacij. Celo nekatere politike ozaveščanja o spolih, na primer zahteve za

polnjenje bazena kandidatov in kandidatk premalo zastopanih manjšin, brez uvajanja "trdih" kvot, niso uspeli rešiti glavne težave premajhne zastopanosti žensk. Raziskave kažejo, da bi z enakim tempom, kot ga je imela do zdaj, Severna Amerika cilj vsaj 30-odstotne zastopanosti žensk v direktorskih odborih, dosegla šele čez približno trideset let.

Zaradi počasnega napredka k spolni enakopravnosti so številne organizacije in politična telesa pričele razmišljati o možnosti uvedbe spolnih kvot na ravni direktorskih odborov. Po drugi strani pa je ideja o vsiljevanju kvot delodajalcem, zlasti na ravni direktorskih odborov, naletela na odpor. Kot končni izid konflikta, so danes kvote zavite v kontroverznost o pričakovanih koristih in potencialnih pasteh, ki jih lahko prinesejo (Rotman 2016).

Spolne kvote so več kot zgolj protiutež obstoječi diskriminaciji. Gre za mehanizem rušenja struktur, ki favorizirajo neenakost. Večina dosedanje literature o kritični masi, se je osredotočila na spremembe prepričanj zaradi zvišanja participacije žensk, medtem ko Kogut, Colomer in Belinky menijo, da kvote spreminjajo strukturo moči in njeno distribucijo med različnimi skupinami. To spremembo omogoča novo samoorganizacijsko ravnovesje (Kogut in drugi 2014, 892).

### **3.1 KORPORATIVNE KVOTE**

Kljub znatnemu napredku žensk v zadnjih letih, poslovno vodstvo ostaja v veliki meri moško-dominantno področje. Raziskave Deloitte Global Centra so pokazale, da so ženske v letu 2017, zasedale zgolj 15 odstotkov vseh sedežev v upravnih odborov na svetu. Delež predstavlja majhen napredek od leta 2015, ko so ženske zasedale 12 odstotkov vseh mest. Kljub ugotovljeni nizki zastopanosti žensk pa je treba poudariti, da se je delež povečal v dveh letih, in sicer za 3 odstotke, kar kaže na pozitivne spremembe v družbi (Deloitte 2017, 3).

Aprila 2016 je delež žensk v direktorskih odborih največjih podjetij Evropske unije znašal 23 odstotkov ter je v primerjavi z letom 2014 narasel za 2, 8 odstotka (prav tam, 41). Kljub napredku na najvišjih neizvršnih položajih pa ostaja delež žensk na najvišjih izvršnih položajih zelo nizek, in sicer v letu 2017 znaša skromnih 7 odstotkov. Oktobra 2011 je bil delež manjši od treh odstotkov, kar pomeni, da se je v šestih letih podvojil, a je napredek zelo počasen. Deloitte še ugotavlja, da ima približno 5 odstotkov največjih evropskih podjetij med izvršnimi direktorji žensko (prav tam, 44).

Mnogi napovedujejo, da se bo omenjeni trend nadaljeval, in sicer zaradi vse večjih investicij žensk v poslovne šole in usposabljanja ter zaradi pridobivanja večjega dostopa do mrež strokovnjakov. Oblikovalci politik v Evropi, Evropska unija kot celota, kot tudi posamezne

države so nedavno začeli s spodbujanje rasti vključevanja žensk v poslovno vodstvo, in sicer z uvajanjem spolnih kvot za korporativne odbore (Matsa in Miller 2013, 137).

### 3.1.1 Tipi in uporaba korporativnih kvot

Kot že omenjeno, so se države s problemom neuravnotežene zastopanosti spolov najprej začele ukvarjati v politični sferi, saj je bila v večini držav udeležba žensk v procesih političnega odločanja zelo nizka. Sprejeti so bili številni ukrepi, od t. i. mehkejših ukrepov<sup>1</sup>, do zavezujočih<sup>2</sup>. Praksa je pokazala, da se stanje znatno spremeni le tam, kjer so ukrepi zavezujoči in neizpolnjevanje sankcionirano. Takšno prakso so mnoge države prenesle še na gospodarsko področje, kjer je kljub visoki udeležbi žensk na trgu dela in njihovi visoki izobrazbi, zastopanost žensk na odločevalnih položajih zelo nizka. Podobno kot na političnem področju, se je tudi v gospodarstvu pokazalo, da pozitivne spremembe prinašajo zgolj zavezujoči ukrepi, torej zakonsko uvedene kvote (Robnik 2015, 12). Spolne kvote podjetja prisilijo na hitre odzive prepoznavanja, razvoja, promocije in ohranitve ustreznih ženskih talentov za vodenje upravnih odborov (Terjesen 2015, 4).

Labelle, Francoeur in Lakhali navajajo, da smo bili do zdaj priča trem različnim strategijam vlad in podjetij na področju obravnavanja nezadostne zastopanosti žensk na najvišjih vodstvenih položajih, in sicer prisilnemu pristopu, torej zakonodajnim ukrepom z zavezujočimi kvotami, "aktivacijskemu" pristopu v obliki regulacij in prostovoljnemu pristopu. Pri *prostovoljnem pristopu* gre za načelo *laissez-faire*, kjer lahko javne korporacije same določijo cilje ter niso vezane na zakone, ki določajo žensko zastopanost (Labelle 2015, 341). Prednost pristopa je, da podjetjem omogoča večjo prožnost ter večji občutek odgovornosti, a tovrstne pobude kljub spodbujanju pozitivnega razvoja niso prinesle občutnega napredka (prav tam).

Pri "aktivacijskem" oziroma *regulativnem pristopu* administrativna telesa določijo pravila ter spremljajo njihove učinke. Podjetja sledijo sistemu prostovoljnega upoštevanja kodeksov, a morajo na koncu poročati o doseganju ali nedoseganju standardov. Gre za regulacijo "upoštevaj ali pojasni". Zadnji, *prisilni pristop*, je najbolj radikalen in vključuje uvedbo zakonov s strani vlade. Zakonodajca tako skrbi za zagotavljanje določene primerne ravni ženske participacije v upravnih odborih (prav tam).

Podatki so pokazali, da zakonodajni ukrepi prinašajo bistveno večji napredek kot prostovoljne

---

<sup>1</sup> ozaveščanje družbe in političnih strank o pomenu dejavnejše udeležbe žensk, poudarjanje, da je enaka udeležba obeh spolov v procesih odločanja ened izmed temeljev demokracije, podeljevanje finančnih spodbud strankam, ki dosegajo uravnoteženo zastopanost itd.

<sup>2</sup> uvedba zakonodaje, ki določa minimalen delež obeh spolov na kandidatnih listah



pobude, zlasti če jih spremljajo sankcije (prav tam). Kot primer vseh treh pristopov avtorji navajajo Norveško. Februarja 2002 je vlada Norveške končala *laissez-faire* pristop, ki je temeljil na prostovoljnih ukrepih norveških podjetij za izboljšanje spolne raznolikosti v odborih in se odločila vključiti v procese zagotavljanja spolne enakopravnosti na položajih odločanja. Sprejela je regulacije, ki so podjetjem prepuščala, da so na svoj način izboljšala spolno neravnovesje in določila rok, do katerega mora biti delež žensk v upravnih odborih vsaj 40-odstoten. Do julija 2005 je delež znašal zgolj 24 odstotkov, zato je vlada leta 2006 uvedla zakonodajo, ki določa končni rok, do katerega morajo podjetja izpolniti kvote. V nasprotnem primeru so sledile sankcije, in sicer finančne kazni ali celo zaprtje podjetja. Popolno izpolnitev so podjetja dosegla do leta 2009. Izkušnje Norveške so sprožile številne debate o primernosti posameznih pristopov, mnoge države pa so pričele z regulativnim pristopom (prav tam, 341–2).

### **3.1.2 Argumenti za in proti kvotam**

Villiersova (2010) navaja dva področja argumentov za uvedbo spolnih kvot, in sicer gre za argumente iz poslovne sfere in argumente z vidika enakopravnosti oziroma z vidika človekovih pravic.

V *poslovni sferi* prevladuje mnenje, da vključevanje žensk izboljšuje poslovno uspešnost. Širši bazen talentov omogoča podjetjem večje koristi, saj je na voljo tudi večje število primernih ljudi, med katerimi lahko izbirajo. Nekateri menijo, da podjetja z večjim številom žensk lažje in bolje navezuje odnose s strankami, poleg tega pa so spolno uravnovešena podjetja bolje zaščitena pred obtožbami diskriminacije, saj promovirajo zaposlitev žensk in njihovo imenovanje na najvišjih položajih organizacijske hierarhije. Villiersova nadaljuje, da naj bi ženske dosegale boljše rezultate na najvišjih vodstvenih položajih tudi z vidika profitnosti. Poleg tega naj bi bile boljše od moških pri dajanju povratnih informacij, nagrajevanju in motiviranju posameznikov in posameznic ter teamov in delovanju z večjo integriteto (Villiers 2010, 543). Ženske prehitujejo moške tudi na področju ohranjanja produktivnosti, kakovosti dela, natančnosti pri rokih, generiranju novih idej in spodbujanju napredka pri projektih (prav tam, 544).

Pogost argument za večjo zastopanost žensk je tudi izboljšano korporativno upravljanje. Ker niso del "old boys cluba-a", imajo večji potencial za neodvisno odločanje, poleg tega pa pozitivno vplivajo na prisotnost na sestankih. Večji kot je delež žensk v upravnem odboru, večja je udeležba moških na sestankih (prav tam 544). Avtorica poudarja še pomen raznovrstnosti v upravnih odborih. Ženske in manjšine po mnenju Poldena (2005 v Villiers

2010, 544) sprašujejo drugačna vprašanja kot beli moški direktorji, prispevajo drugačne izkušnje in mnenja, zato lahko zmanjšajo nevarnost "črednega mišljenja", ki odborom onemogoča kritično ocenjevanje lastnih odločitev. Raznovrstnost poleg tega sporoča pozitivne signale strankam, delničarjem in zaposlenim ter prispeva k boljšemu razumevanju le-teh.

Villiersova pa poleg morebitnih prednosti opozarja tudi na omejitve in nevarnosti v poslovni sferi. Zaradi raznovrstnosti se lahko pojavijo težave pri poslovni strategiji, splošni konflikti in nestrinjanje, ki lahko upočasnijo procese (prav tam, 545). Vpliv raznovrstnosti je pogosto težko v celoti izmeriti, saj je določene neoprijemljive vrednosti, kot na primer dvig morale zaposlenih, nemogoče izmeriti. Poleg tega argumenti poslovne sfere temeljijo na stereotipnem vidiku moških in ženskih vlog, ki niso nujno realne. Villiersova dodaja še, da premajhno število žensk v upravnem odboru lahko vodi k izolaciji le-teh in poslenično izničenju morebitnega vpliva na delovanje upravnih odborov (prav tam).

Argumenti vidika *enakopravnosti oziroma človekovih pravic* iščejo ravnovesje v zastopanosti elitnih skupin. Ženske predstavljajo polovico populacije in polovico delovne sile, zato bi morale biti enako razmerje tudi na ravni odločanja v organizacijah (prav tam). Huse meni, da so bili argumenti na področju enakopravnosti odskočna deska vprašanja o uravnovešeni zastopanosti med spoloma ter so imeli tudi največ učinka. Gre predvsem za dobro družbe, torej pravično družbo, demokracijo, participacijo, spolno enakopravnost in osnovne človekove pravice (Huse 2012, 12).

### ***3.1.2.1 Razlogi zakaj bi bile lahko kvote neuspešne***

Raziskave o spolnih kvotah kažejo na morebitne različne pozitivne in negativne posledice uvedbe zakona. V nadaljevanju so navedene nekatere skrbi in možne pasti, ki jih le-ta lahko povzroči (Rotman 2016, 2–3):

#### *- Nepravičnost*

Čeprav kvote ustvarjajo več pravičnosti na področju spolne distribucije na družbeni ravni, bi lahko nekateri ljudje le-te videli kot vsiljevanje percepcije pravičnosti na individualni ravni. Poleg tega je s psihološke perspektive korist ene skupine (v tem primeru ženske), pogosto dojemana kot izguba za drugo (torej skupine moških), kar lahko povzroči, da moški kvote vidijo kot nepravične.

#### *- Potencialna stigma*

Pri uvajanju kvot se lahko pojavi tudi tveganje stigmatizacije žensk, ki so bile vključene v odbore zaradi zakona. Možno je, da jih bodo ostali videli kot manj kvalificirane, kar lahko

negativno vpliva na njihovo možnost prispevanja k diskusijam in spodkopava njihovo učinkovitost. To se lahko pojavi zlasti tam, kjer so ženske vključene v upravne odbore zgolj kot nominalne članice.

*- Zmanjševanje delovne vneme zaposlenih*

Percepcija nepravilnosti lahko povzroči nenamerne negativne posledice. Tako lahko delodajalci, ki uvajajo kvote, postanejo manj "privlačni" za moške kandidate. Poleg tega lahko percepcija nepravilnosti povzroči tudi, da postanejo moški manj naklonjeni politikam raznovrstnosti, kot so bili pred uvedbo kvot.

*- Zmanjšana podpora za iniciative za raznovrstnost*

Psihološke raziskave so že davno dokazale, da je ljudi mogoče motivirati z intrinzičnimi ali ekstrinzičnimi nagradami. Kvote delujejo kot ekstrinzični motivator, saj so pravila uvedena s strani zunanjih dejavnikov ter silijo managerje v določeno vedenje. Psihološke raziskave so pokazale, da ko nekdo drug nagrajuje ali prisili osebo k določeni stvari, le-ta postane manj motivirana za nalogo, saj svojo motivacijo povezuje s prisilo. V primeru kvot torej, tudi če zaposleni osebno zagovarjajo spolno raznovrstnost, lahko zaradi njih dobijo občutek, da v leto verjamejo samo zato, ker tako želi podjetje in ne zaradi lastnih prepričanj. Dokazano je tudi, da so zunanje spodbude, kot na primer obvezno usposabljanje o raznolikosti, povezane z negativnimi vplivi na zastopanost žensk.

*- Učinek zgolj na vrhu organizacije*

Večino debat o kvotah se osredotoča na zagotavljanje višje zastopanosti žensk v korporativnih odborih direktorjev. Kvote vplivajo na večji dostop do priložnosti na področju vodenja, a ne vodijo k večjemu organizacijskemu vplivu. Tako lahko kvote vodijo k pozitivnim učinkom na odbore, a zanemarijo nižje ravni organizacije, kjer premajhna zastopanost in vrzeli v plačah ostajajo.

*- Neuspeh pri odpravljanju osnovne diskriminacije*

Kvote zgolj zahtevajo prisotnost določenega števila žensk na delovnem mestu, a ne vplivajo na globlji problem. Kvote lahko zakrijejo temeljni namen zviševanja spolne enakopravnosti in raznovrstnosti (Rotman 2016, 2–3).

### **3.1.2.2 Razlogi, zakaj so lahko kvote uspešne**

Poleg morebitnih negativnih vplivov pa obstajajo številni razlogi za učinkovitost zakona. Številne raziskave kažejo, da so skrbi za negativne učinke kvot pretirani in navajajo naslednje argumente za uvedbo reforme (Rotman 2016, 3–4):

*- Neuresničeni strahovi*

Sovražna naravnost proti kvotam se pojavlja v državah, ki kvot niso uvedle, medtem ko se pojavlja entuziazem v državah, ki so jih že uvedle. Drugače povedano, le tisti, ki z njimi nimajo izkušenj, reformo obravnavajo negativno. Situacija je podobna kot pri uvedbi nekadilskega zakona. Na začetku so številni zaradi strahu pred finančno izgubo nasprotovali zakonu, danes pa gre za široko sprejet zakon, ki ga večina vidi kot javno dobro.

*- Večanje bazena kandidatov in kandidatk*

Začetna težava, ki so jo mnogi videli pri kvotah, je bilo mnenje o pomanjkanju primernih kandidatk. Moški so spolno neravnovesje pripisovali pomanjkanju primernih kandidatk za položaje v korporativnih odborih, medtem ko so ženske pojasnile, da gre za težavo zaprtih moških omrežij in pristranskosti. Uvedba kvot lahko vodi k bolj kreativnemu iskanju kandidatk s strani odborov ter posledično poveča bazen primernih kandidatov in kandidatk.

*- Pozitivni učinki*

Vztrajanje pri kritični masi žensk v odborih, lahko vodi k številnim pozitivnim učinkom na vodenje odborov, vključno z bolj učinkovitim managementom tveganja, višjo kakovostjo nadzora managementa in bolj sistematičnega dela. Iskanje kandidatk pogosto vodi k izbiri žensk, ki ne sovpadajo s tipičnim profilom članom, zato lahko prispevajo raznolike izkušnje na širših funkcionalnih področjih kot moški, pogosto na področju upravljanja s človeškimi viri, vladnih odnosov in trženja.

*- Koristen šok za sistme*

Spolna pristranskost je vgrajena v številne organizacijske sisteme in procese odločanja. Ljudje so dovzetni za nezavedne predsodke in stereotipe ter gradijo mreže z osebami, ki so jim družbeno podobne. Te nezavedni procesi so globoko umeščeni v posameznike in posameznice ter organizacijske sisteme, zato je nerealistično pričakovati, da bodo le-te izginili brez nepričakovanega zunanega šoka. Kvote predstavljajo strog in strukturiran okvir za premagovanje nezavednih predsodkov in tako omejujejo prostor za pojav nenamerne diskriminacije (Rotman 2016, 3–4).

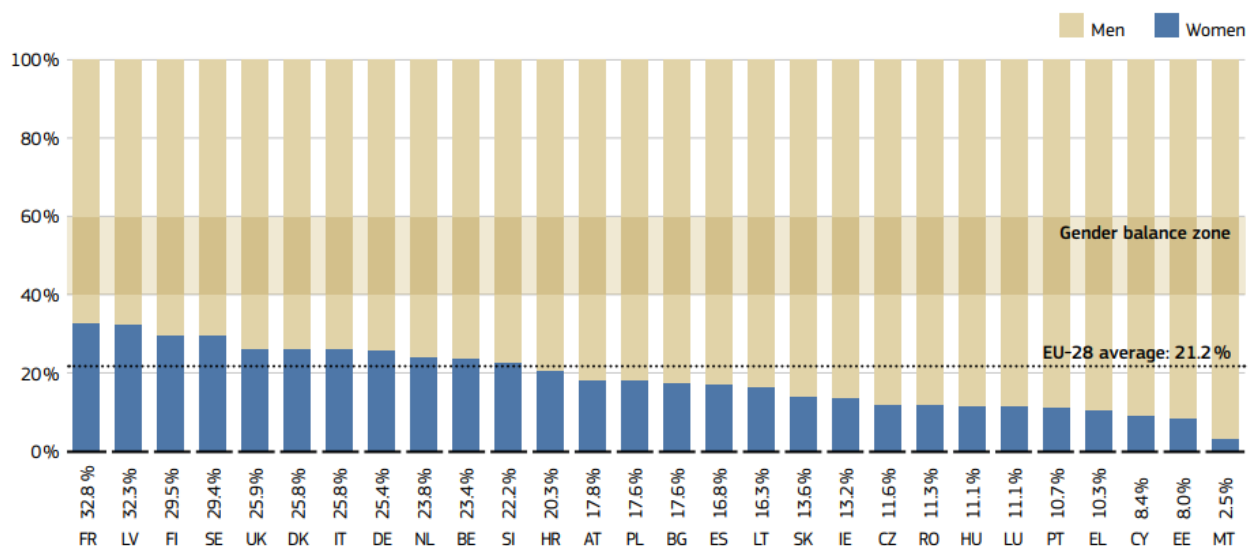
## **3.2 POLITIKA DOSEGANJA ENAKOPRAVNOSTI NA TRGU DELA V EVROPSKI UNIJI**

### **3.2.1 Stanje na trgu dela**

Približno 60 odstotkov današnjih univerzitetnih diplomantov predstavljajo ženske, kljub temu pa so le-te v manjšini na vodilnih položajih korporativnega sektorja Evropske unije. Leta 2010 je Evropska komisija težavo premajhnega zastopanja žensk na vodilnih položajih

postavila na prioritetni seznam ukrepov. Takrat so ženske predstavljale zgolj 11, 9 odstotkov vseh članov upravnih odborov. Leta 2015 se je situacija izboljšala, in sicer so ženske v povprečju predstavljale 21, 2 odstotka vseh članov upravnih odborov javnih podjetij, a kljub pozitivni spremembi še veliko manjka do spolnega ravnovesja. Neizkoriščanje večšin visokokvalificiranih žensk predstavlja izgubo talenta in potenciala za ekonomsko rast. Številne raziskave dokazujejo, da podjetja z večjim odstotkom žensk na položajih višjega managementa pripomorejo k boljšemu organizacijskemu in finančnemu delovanju (European Commission. 2015a, 1).

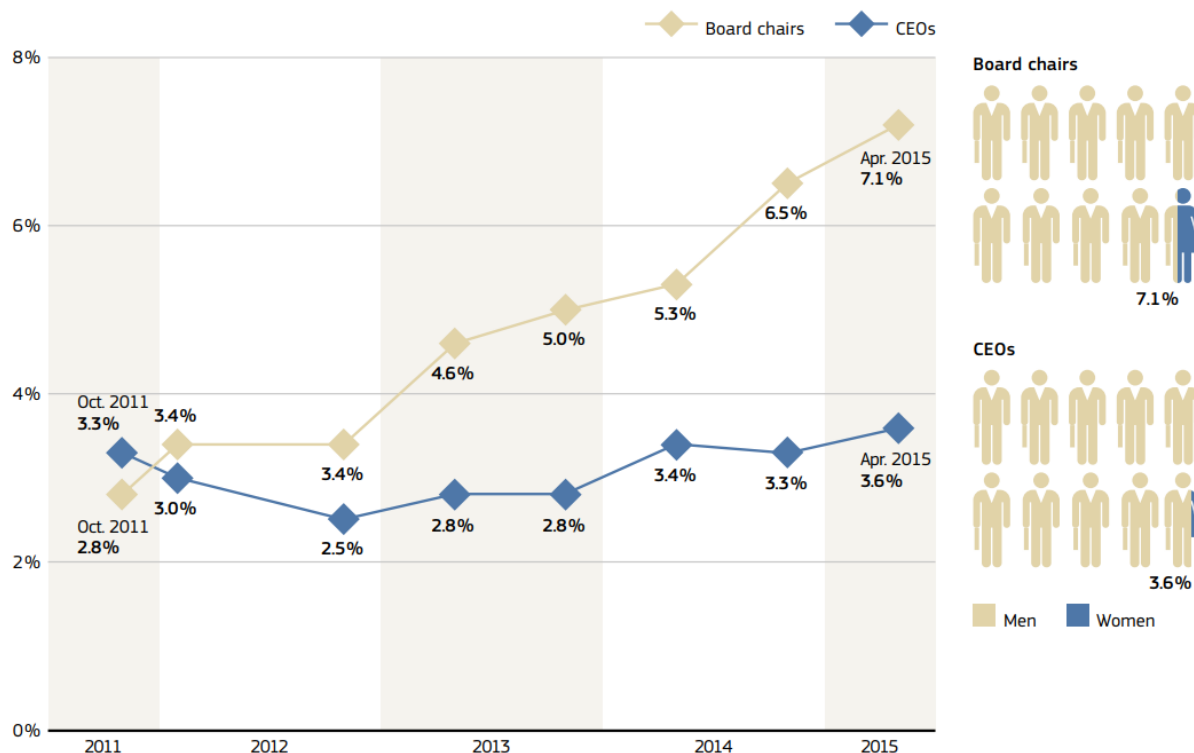
**GRAF 3.1: Zastopanost žensk in moških v upravnih odborih največjih podjetij EU, ki kotirajo na borzi, aprila 2015**



VIR: European Commission (2015a, 1).

Aprila 2015 je povprečni delež žensk v upravnih odborih največjih javnih podjetij Evropske unije znašal 21, 2 odstotka, kar pomeni, da se je od leta 2004 povešal za 1 odstotek. Kot lahko razberemo iz grafa 3.1, je bilo leta 2015 v Evropski uniji zgolj 8 držav, katerih delež žensk v upravnih odborih velikih podjetij, ki kotirajo na borzi, je znašal vsaj 25 odstotkov (European Commission 2015, 1).

**GRAF 3.2: Sprememba deleža generalnih direktoric in predsednic upravnih odborov v EU-28, od oktobra 2011 do aprila 2015**



VIR: European Commission (2015a, 4).

Graf 3.2 prikazuje spremembo deleža generalnih direktoric in predsednic odborov v podjetjih Evropske unije, med leti 2011 in 2015. Kljub naraščanju deleža v samem vrhu podjetij je le-ta še vedno skromen. Zastopanost žensk na predsedniških položajih se je v merjenem obdobju več kot podvojila, in sicer je iz 3,3 odstotka leta 2011 narasla na 7,1 odstotka do leta 2015. Za razliko od predsednic upravnih odborov pa se je delež generalnih direktoric komaj opazno povečal. Leta 2011 je znašal 3 odstotke, do leta 2015 pa je narasel do zgolj 3,6 odstotka (European Commission 2015, 4).

### 3.2.2 Politika o kvotah

Leta 2010 je Evropska komisija v okviru Strategije za enakopravnost med ženskami in moškimi, postavila težavo (pre)nizke zastopanosti žensk v upravnih odborih na prioritarno mesto, z letom 2011 pa je pričela spodbujati podjetja, da s samoregulacijskimi ukrepi zagotovijo boljše spolno ravnovesje (Jourova 2016, 2). Leto kasneje je postalo jasno, da zelenega napredka ni, kar je spodbudilo institucije Evropske unije, da težavo vključijo v številne dokumente, poročila in iniciative. Evropska komisija je skupaj z Evropskim svetom in Evropskim parlamentom izrazila močno podporo za zviševanje participacije žensk na

odgovornih položajih korporacij in poudarila potrebo po enakopravnosti na vseh položajih in področjih v ekonomiji. Evropska komisija je tako leta 2012 predlagala direktivo s ciljem izboljšanja spolnega ravnovesja med neizvršnimi direktorji podjetij (Szydło 2015, 97–8).

Kot Evropska komisija navaja v sporočilu ostalim institucijam Evropske unije, bi se moral zakonodajni ukrep nanašati na družbe, ki kotirajo na borzi, in sicer zaradi pomena, prepoznavnosti in učinka, ki ga imajo na trgu. Družbe, ki kotirajo na borzi, so gospodarsko pomembne in določajo standard za celotno gospodarstvo, zato je zelo verjetno, da bodo njihovo prakso prevzele tudi druge vrste podjetij. Poleg tega dodaja, da bi morala biti majhna in srednja podjetja, ki kotirajo na borzi, izvzeta, saj bi obveznosti doseganja kvot lahko zanje pomenile nesorazmerno administrativno breme (Evropska komisija 2012, 15).

Predlagani zakonodajni ukrep določa minimalni 40-odstotni delež nezadostno zastopanega spola med neizvršnimi direktorji v upravnih odborih. Družbe, ki kotirajo na borzi, bi ga morale po mnenju Evropske komisije izpolniti do leta 2020, medtem ko je za javna podjetja, ki kotirajo na borzi, določen rok leto 2018. Družbe, ki ne dosegajo zahtevane ravni, morajo cilj doseči z imenovanjem ustreznih kandidatov in kandidatke na ustrezna mesta, na podlagi vnaprej določenega postopka in jasnih, nevtralnno formuliranih meril. Cilji vključeni v predlog, se zaradi omejitve poseganja v vsakodnevno vodenje podjetij, nanašajo samo na neizvršne direktorje (prav tam, 16).

Direktiva je sicer postavila kvantitativni cilj, ki zadeva odbore neizvršnih direktorjev, a istočasno dopušča posameznim državam članicam, da regulacijo prilagodijo glede na specifične okoliščine. Poleg tega omogoča posameznim državam članicam, da presežejo določen minimalni standard in uvedejo lastne ukrepe za izboljšavo spolnega ravnovesja, tudi v odborih izvršnih direktorjev. Tak regulativni pristop povečuje kompetentnim ženskam možnost, da dosežejo najvišje položaje (Jourova 2016, 4).

Evropska komisija je kot najmočnejši argument za uvedbo kvot navedla pozitivne ekonomske posledice uravnotežene zastopanosti spolov v upravnih odborih podjetij. Podobno kot je bilo že omenjeno, tudi vrh Evropske unije navaja, da spolno ravnovesje spodbuja boljšo izrabo človeških virov v ekonomiji in izboljšuje ekonomsko produktivnost ter učinkovitost tako na mikro kot makro ravni. K najpomembnejšim argumentom dodaja še izboljšanje procesov odločanja znotraj podjetja ter ustvarjanje večjega profita (Szydło 2015, 101).

Osnutek direktive je naletel na odpor in kontroverznost nekaterih nacionalnih parlamentov, ki menijo, da je za tako direktivo še prezgodaj, obenem pa naj bi zakon kršil princip

subsidiarnosti in povzročil moteno delovanje internih trgov (Szydło 2015, 97–8). Po drugi strani pa ne gre za prvi poizkus uvedbe spolnih kvot v gospodarstvu, v Evropi. Prva država v Evropi, ki je uvedla kvote je bila Norveška, ki je pojasnila, da podjetja z izgubo potenciala žensk izgubljajo konkurenčnost na trgu. Zgledu Norveške so kasneje sledile še številne druge države, na primer Danska, Španija, Belgija, Nizozemska, Italija, Islandija, Francija, Avstrija in Irska. V nekaterih od teh držav so za neupoštevanje predpisane določene sankcije<sup>3</sup>, medtem ko v drugih državah velja načelo “izpolni ali pojasni”. Tako so podjetja prisiljena k iskanju najboljših kadrov in k vlaganju v razvoj tako žensk kot moških (Robnik 2015, 13).

## **4 SPOLNE KVOTE NA NORVEŠKEM**

Ženske na Norveškem so v povprečju visoko izobražene. Več kot polovica univerzitetnih študentov je ženskega spola. Poleg tega so s participacijo približno 70 odstotkov, aktivne na trgu dela, država pa ima odlično razvit program starševskih dopustov in dobro kakovost varstva otrok. Kljub visoki izobrazbi in podpori dvokariernim družinam pa se ženske pred desetimi leti niso uspele povzpeti do najvišjih položajev v korporacijah in upravnih odborih, kar je v osnovi motiviralo uvedbo kvot. Ženske so bile in so še vedno, prisotne v poslovnem svetu, a se povzpenjanje po hierarhični lestvici ustavi pred vplivnejšimi položaji. Poleg tega so ženske zelo redko tudi delničarke podjetij. Zgolj vsak peti zasebni investitor je ženskega spola, kar je morda eden izmed razlogov za tako majhno zastopanost žensk v upravnih odborih (Ibsen 2013, 25).

### **4.1 UMEŠTITEV V KONTEKST**

Nordijska korporativna struktura predstavlja sredino med enotirnim sistemom, tipičnim za anglosaške države, ter dualnim sistemom, ki je značilen za evropske države. Norveško korporativno pravo določa dve funkciji direktorskega odbora<sup>4</sup>, in sicer upravljanje in nadzor. Vsakodnevne zadolžitve na področju upravljanja pripadajo generalnemu direktorju<sup>5</sup>, ki mora slediti usmeritvam odbora, medtem ko ostale člane visokokvalificiranega teama upravljanja navadno določi sam (Dhir 2014, 3). Podjetja z več kot 200 zaposlenimi morajo imeti še dodatno nadzorno telo, in sicer skupščino, razen v primeru ko večina zaposlenih meni, da je

---

<sup>3</sup> opozorilo, finančna kazen, likvidacija podjetja, doseganje standardov pa se lahko upošteva tudi pri dodeljevanju javnih sredstev

<sup>5</sup> CEO



le-ta nepotrebna. Skupščina mora imeti najmanj 12 članov, njene glavne naloge pa so izbira predsednika odbora in ostalih članov ter nadzor le-teh. Prav omenjena skupščina je razlog, zakaj se korporativni sistem norveških podjetij uvršča med enotirni in dvotirni sistem (prav tam, 4).

Upravni odbori so sestavljeni iz predstavnikov lastnikov ter predstavnikov zaposlenih. Imeti morajo vsaj 3 člane, če ima podjetje skupščino pa potrebuje 5 članov. Zakon ureja pravico zaposlenih do voljenja članov ter določa specifična pravila glede velikosti odborov, ki so odvisna od prisotnosti skupščine. Zakon še določa, da generalni direktor podjetja ne more biti hkrati izvoljen tudi za predsednika odbora (Dale Olsen in drugi 2013, 114).

Posebno podskupino podjetij na Norveškem predstavljajo javna podjetja z omejeno odgovornostjo<sup>6</sup>, ki so podvržena strožjim pravilom glede kapitala in sestave odborov. Za njih je značilno, da so večja kot zasebna podjetja, imajo večje število delničarjev, le-te pa ne odgovarjajo za dolg podjetja z lastnim premoženjem. Le javna podjetja z omejeno odgovornostjo lahko kotirajo na borzi v Oslu, vsa podjetja, vpletena v varovanje in trgovanje z delnicami, pa se morajo registrirati kot javna podjetja (prav tam).

## 4.2 POSTOPEK UVEDBE ZAKONA

Vprašanje spola je del norveškega razvoja že od 1980-ih, a je povečano pozornost in vire pridobilo v zadnjih desetih letih. Danes Norveška velja za svetovno prvakinja v spolni enakopravnosti, "norveški model" pa predstavlja zgled za ostale države, kako doseči spolno ravnovesje (Ostebo in Haukanes 2016, 42).

Zakon o spolnih kvotah, ki določajo minimalno zastopanost žensk v odborih, je bil uveden že leta 1981, a se je navezoval zgolj na odbore, svete in skupščine določene s strani vlade (Bertrand in drugi 2017, 6). Leta 1999 se je začela revizija norveškega Zakona o enakosti spolov<sup>7</sup>, s tem pa je bil narejen prvi korak k oblikovanju uvedbe kvot. V naslednjih letih so potekale debate o političnih in zakonskih vidikih kvot, medtem ko je skromen delež žensk v upravnih odborih ostal nespremenjen (Dale Olsen in drugi 2013, 114). Leta 2001 je norveška vlada začela uradne diskusije o širši implementaciji kvot (Bertrand in drugi 2017, 6).

Uvedba zakonodaje se je začela leta 2003 z ukrepom, ki se je nanašal na državna in občinska podjetja ter podjetja, ki jih je določala posebna zakonodaja. Kmalu zatem je vlada ukrep razširila še na javna podjetja z omejeno odgovornostjo, imenovana tudi allmennaksjeselskap (ASA), medtem ko zakon ni zajemal zasebnih podjetij z omenejeno odgovornostjo

---

<sup>6</sup> Public limited liability company (PLC) oziroma ASA podjetje (allmennaksjeselskap)

<sup>7</sup> Gender equality act

imenovanih aksjeselskap (AS).

Uvedba kvot za javna podjetja, ki kotirajo na borzi, je potekala v treh fazah. *Prva faza* se je začela 1. januarja 2004 in je trajala do 31. decembra 2005. V tem času je bilo upoštevanje kvot prostovoljno. Vlada je namreč dala podjetjem priložnost, da se sama spopadejo s spolnim neravnovesjem znotraj vodstvenih struktur in situacijo popravijo brez vmešavanja države. Raziskava statističnega urada Statistic Norway je pokazala, da je do določenega roka znotraj prve faze, zgolj 68 podjetij od skupno 519 doseglo zahtevano raven ženske zastopanosti. 1. julija 2005 je tako delež direktoric v odborih znašal 16 odstotkov, kar je znatno manj, kakor je pričakovala norveška vlada (Dhir 2014, 4). Kot odgovor na neupoštevanje, je vlada pričela z *drugo fazo*. Od 1. januarja 2006 so postale kvote obvezne. Vsa javna podjetja so tako dobila dvoletno tranzicijsko obdobje, v katerem so morala doseči določenih 40 odstotkov, v nasprotnem primeru jim je grozila razpustitev. Za razliko od že obstoječih podjetij, ki so imela na voljo tranzicijsko obdobje, pa je za novo nastala podjetja zakon določal takojšno upoštevanje kvot. Druga faza se je zaključila z 31. decembrom 2007.

*Tretja* in končna faza se je tako začela 1. januarja 2008. V tem času je vlada pričakovala popolno konformnost podjetij ter jo tudi dosegla (prav tam, 5).

Kriteriji za zastopanost spolov v upravnih odborih podjetij, so navedeni v Zakonu o norveških PLC, in sicer v členu 6–11a. Zahteve so naslednje (Teigen 2012a, 5):

1. odbori, ki imajo 2 ali 3 člane, morajo imeti zastopanost obeh spolov,
2. odbori s 4 ali 5 člani morajo imeti vsaj 2 člana obeh spolov,
3. odbori s 6–8 člani morajo imeti vsaj 3 člane vsakega spola,
4. odbori z devetimi člani ali več, morajo imeti vsaj 40-odstotno zastopanost tako moških kot žensk,
5. pravila 1–4 se nanašajo tudi na volitve nadomestnih članov.

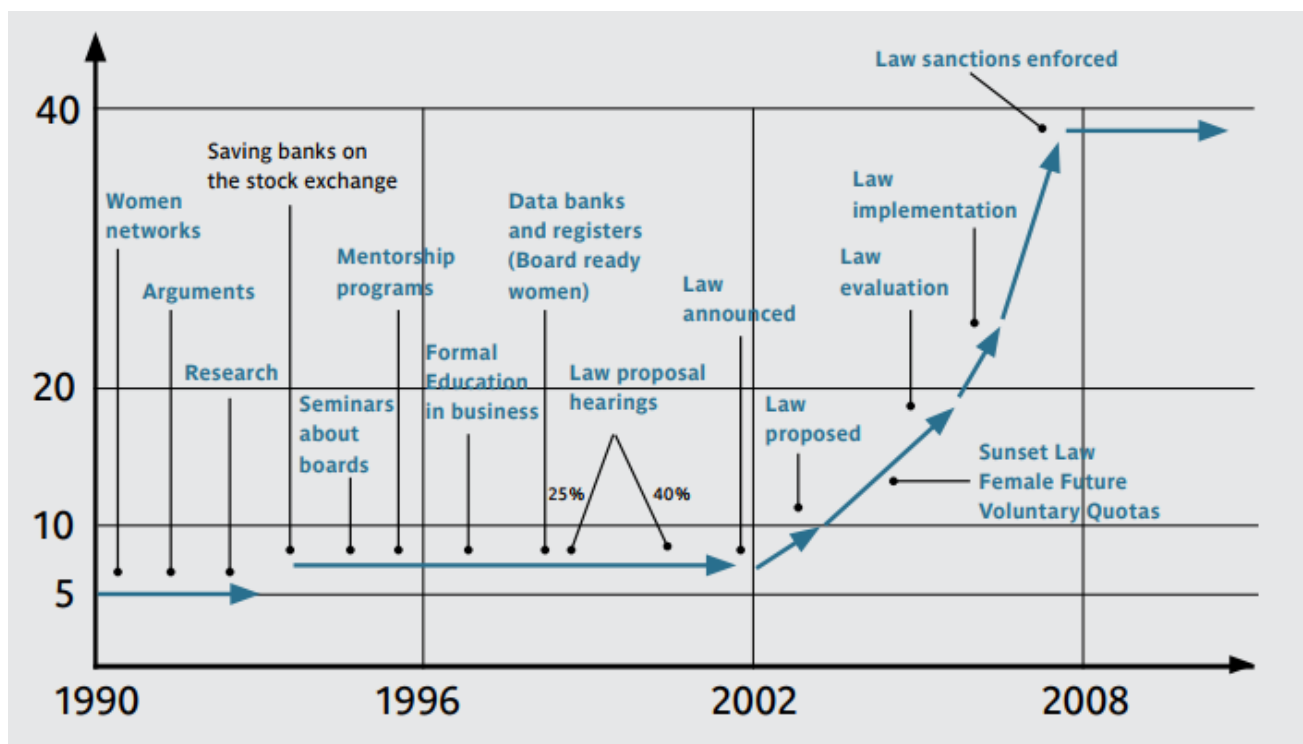
Zgoraj navedena pravila zaradi zagotavljanja neodvisnosti procesov voljenja veljajo ločeno za člane, izvoljene s strani zaposlenih, in člane, izvoljene s strani delničarjev (prav tam, 5).

V zakon, kot že omenjeno, niso bila vključena zasebna podjetja z omejeno odgovornostjo, ki naj bi bilo jih bilo približno 150.000. Kljub temu da se zakon ne nanaša na večino norveških podjetij, pa zajema večino osrednjih akterjev norveške ekonomije, zlasti z vidika profita in števila zaposlenih (Teigen 2012a, 5). Zasebna podjetja z omejeno odgovornostjo imajo na splošno manj stroga pravila glede sestave odborov in delničarskega kapitala. Gre za manjša družinska podjetja v lasti manjšega števila lastnikov, ki sami sedijo v odborih. Občasno se

pojavljajo diskusije o razširitvi zakona tudi na zasebna podjetja, a obstaja skrb, da bi le-ta prišel v konflikt z avtonomijo zasebnega personaliziranega lastništva v majhnih in srednje velikih podjetjih, ki pri le-teh igra pomembnejšo vlogo kot pri javnih podjetjih. Tudi v primeru uvedbe zakona za zasebna podjetja pa bi se le-ta nanašal zgolj na največja (prav tam).

Implementacija reforme je bila uspešna zlasti zaradi strogih sankcij. V primeru neupoštevanja je bilo podjetje najprej opozorjeno, če se ni odzvalo v ustreznem času, jim je država lahko pripisala finančno kazen, končno pa je lahko sledila tudi razpustitev. Zaradi številnih opozoril, je bila razpustitev zelo malo verjetna, postopek pa je zagotovil končno upoštevanje (prav tam, 6).

**GRAF 4.1: Delež žensk v upravnih odborih javnih podjetij, ki kotirajo na borzi, na Norveškem**



VIR: Huse (2013, 34).

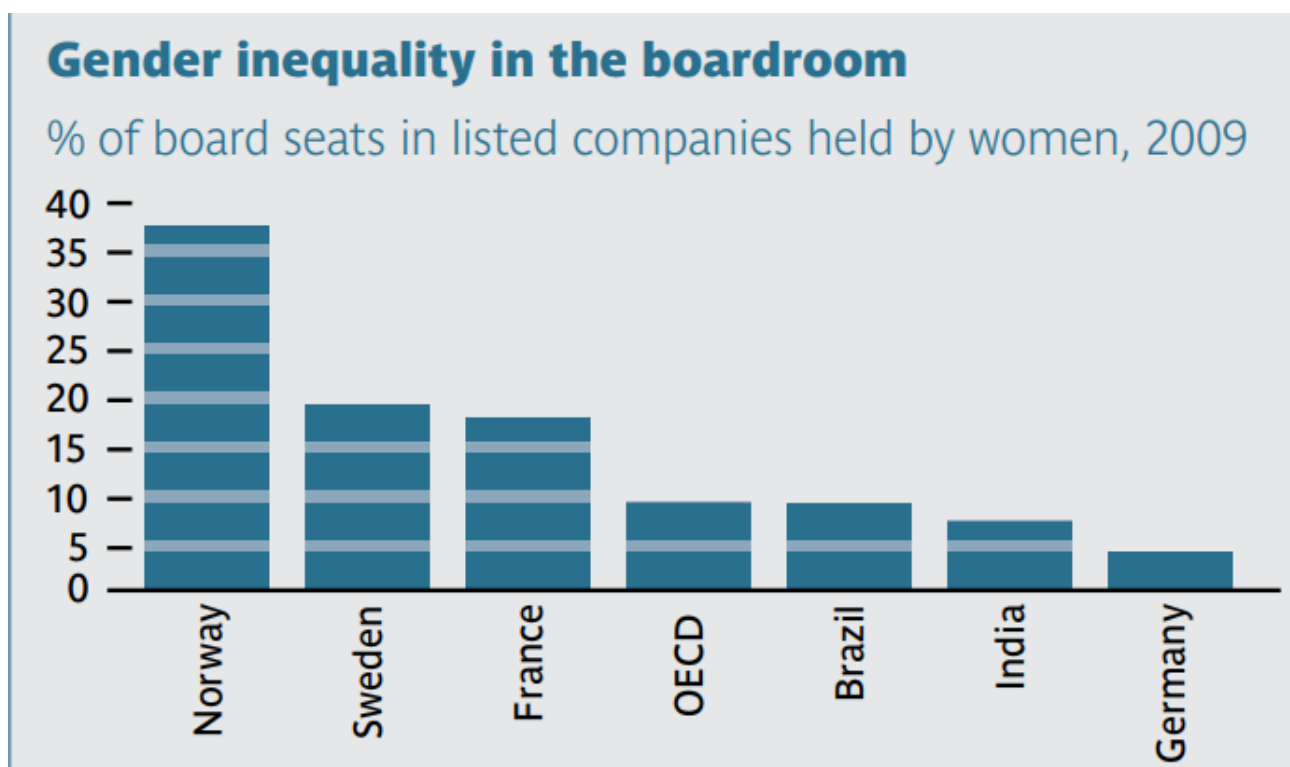
Graf 4.1 prikazuje časovnico iniciativ za povečanje zastopanosti žensk v upravnih odborih norveških javnih podjetij ter spremembo v deležu le-teh, od leta 1990 pa do konca implementacijske faze zakona leta 2008 (Huse 2013, 34).

Iz grafa je razvidno, da je delež žensk v upravnih odborih med leti 1990 in 2002 ostal konstanten, in sicer približno 5 odstotkov. V tem času so se pričela pojavljati ženska omrežja, argumenti za uravnoteženo zastopanost med spoloma v podjetjih pa so postajali čedalje

glasnejši. Argumente so podprle mnoge raziskave, v večjem številu so se pojavili tudi mentorski programi in seminarji o delovanju odborov. Med leti 1996 in 2002 so se začele prve uradne diskusije na temo spolne enakopravnosti v gospodarstvu, oblikovana pa je bila tudi baza žensk, primernih za položaje v upravnih odborih. Leta 2002 je minister Gabrielsen javno predlagal zakon o obveznih 40-odstotnih kvotah, nato pa je do leta 2006 potekal pregled predloga in končno tudi uvedba zakona. V obdobju med 2004 in 2006, ko je potekalo obdobje samoregulacije v podjetjih, je delež žensk v upravnih odborih narasel na približno 16 odstotkov. Sledilo je 2-letno tranzicijsko obdobje, v katerem so bile uvedene sankcije za neupoštevanje zakona, delež žensk v upravnih odborih pa je do konca leta 2008 dosegel želeni cilj, torej 40 odstotkov.

### 4.3 USPEŠNOST KVOT

**GRAF 4.2: Spolna neenakost v upravnih odborih: delež položajev žensk v javnih podjetjih, ki kotirajo na borzi, leta 2009**



VIR: Huse (2013, 32).

Norveška ima danes 40 odstotkov žensk v upravnih odborih javnih podjetij, delež pa je skoraj dvakrat večji kot delež katerekoli druge primerljive države, kar je prikazano tudi v grafu 4.2. Situacija je rezultat zakona o ravnovesju med spoloma, ki je od uvedbe prejel številne

pozitivne komentarje, kot tudi kritike. Morten Huse po skoraj dvajsetih letih raziskovanja žensk v upravnih odborih meni, da je bila reforma uspešna. Avtor navaja, da se je pri oceni uspeha najprej treba zavedati prvotnih ciljev zakona, čeprav številni strokovnjaki poudarjajo druge argumente (Huse 2013, 32).

Huse meni, da lahko na vprašanje, kaj pomeni uspeh, odgovorimo na tri različne načine, in sicer upoštevajoč družbeno, individualno ter poslovno raven.

Na *družbeni ravni* gre za povečanje števila žensk v odborih. Gre torej za to, kaj je najboljše za družbo, vključno s pravičnostjo, demokracijo in participacijo ter za splošno dobrobit družbe. Na *individualni ravni* je najpomembnejše, kar je najboljše za ženske, s poudarkom na poizkus odstranitve steklenega stropa ter razvoj kariernih možnosti za ženske. Na *poslovni ravni* se upošteva, kar je najboljše za posel. Najpogostejši argumenti so tako raznovrstnost, uporaba celotnega bazena virov ter mnenje, da so moški pogosto preveč pasivni in premalo pripravljeni v odborih. Huse navaja, da zakona ne bi podpiral, če bi bila najpomembnejša poslovna raven in dodaja, da je zakon potreben na družbeni ravni, ko družbeno dobro ni regulirano preko tržnih mehanizmov (prav tam 34).

Huse norveški zakon primerja s snežno kepo, ki se začne kotaliti, postaja vedno večja in hitrejša, končno pa povzroči plaz. Interes za uvedbo kvot je kmalu začel naraščati tudi v samem vrhu Evropske unije, kjer so leta 2012 oblikovali osnutek direktive o uvedbi kvot. Zgledu Norveške so sledile tudi posamezne države, in sicer Španija, Francija, Nizozemska, Italija, Belgija in Islandija, medtem ko kaže, da bosta Finska in Švedska uspeli doseči ravnovesje med spoloma brez uvedbe zakona. Interes za reformo pa ne ostaja zgolj v Evropi, ampak se je razširil tudi na ostale kontinente, in sicer na Novo Zelandijo, Avstralijo in ZDA (prav tam, 38).

Avtor dodaja, da je bil zakon do zdaj uspešen, saj so bile zakonske zahteve izpolnjene, podjetja in norveška ekonomija so reorganizacijo preživele, ženske, ki danes zasedajo v odborih, so visoko kvalificirane, se ne počutijo kot nepomembne in preslišane, zakon pa je danes splošno sprejet. Številni nasprotniki so kasneje postali zagovorniki zakona, a Huse opozarja, da je za končne sklepe vseeno še prezgodaj (prav tam, 39).

Mnogi avtorji pa pri proučevanju spolnih kvot na Norveškem opozarjajo na določene omejitve in pasti, ki jih morajo upoštevati druge države pri obravnavanju morebitne uvedbe zakona.

Matsa in Millerjeva opozarjata, da na kvote vplivajo ekonomski, družbeni in kulturni kontekst. Norveška (in skandinavske države na splošno), ima visoko raven spolne

enakopravnosti, zato se je treba zavedati, da so lahko vplivi uvedbe kvot v drugih državah večji, zlasti v tistih z bolj tradicionalnimi spolnimi vlogami in v tistih, kjer je manj javne podpore spolni enakopravnosti (Matsa in Miller 2013, 21). Elstad in Ladegard dodajata, da je na norveškem zaradi številnih faktorjev mogoče zaznati prav poseben kontekst. Družbeni ter ekonomski status žensk in moških ter zastopanost žensk na vodstvenih položajih se med državami lahko znatno razlikujeta. Norveška je država z visoko ravno ženske participacije na trgu dela ter s političnim življenjem, kjer so prisotne močne vrednote v prid spolni enakopravnosti. Poleg tega ima Norveška visok delež žensk v upravnih odborih in jo lahko obravnavamo kot ekstremen primer. Norveški upravni odbori imajo edinstveni korporativni sistem, ki se pomembno razlikuje od sistema ostalih držav. Zaradi številnih razlik torej ne moremo preprosto posploševati vplivov uvedbe kvot in rezultatov raziskav norveških podjetij na ostale države (Elstad in Ladegard 2010, 17).

#### **4.4 POSLEDICE UVEDBE KVOT NA NORVEŠKEM**

Leta 2005 je norveška vlada uvedla obvezujoče kvote za javne delniške družbe. Odbori podjetij so imeli v tem času povprečno 15, 5 odstotkov direktoric ter 40, 7 odstotkov tri leta pozneje. Zgledu Norveške so kmalu sledile tudi druge države, ki so s podobnimi ukrepi poskušale zvišati delež žensk v upravnih odborih podjetij (Nygaard 2011, 2). Kakšne koristi oziroma posledice lahko torej pričakujejo zakonodajalci, ki želijo z reformo povečati ravnovesje med spoloma?

##### **4.4.1 Vpliv na vrednost podjetja in poslovno uspešnost**

Ahern in Dittmarjeva sta z raziskavo poskušala ugotoviti, kakšno je razmerje med vrednostjo podjetja in lastnostmi upravnih odborov (Ahern in Dittmar 2012, 138). Zanimalo ju je, ali se je vrednost podjetij zaradi uvedbe obveznih spolnih kvot povečala ali zmanjšala (prav tam, 140) ter kateri mehanizmi so vplivali na spremembo vrednosti podjetja (prav tam, 141).

Uporabila sta vzorec 248 javnih norveških podjetij med letoma 2001 in 2009 ter ugotovila znaten negativen vpliv spremembe upravnih odborov na vrednost podjetja. Ob razglasitvi zakona je povprečna vrednost izgube donosa podjetja brez žensk v upravnih odborih namreč znašala 3, 54 odstotka, medtem ko je pri podjetjih, ki so imela v upravnem odboru vsaj eno članico, le-ta znašala 0, 02 odstotka (prav tam, 140). Avtorja sta ugotovila tudi, da je uvedbi kvot v naslednjih letih sledil velik upad Tobinovega Q-ja<sup>8</sup> podjetij. Zvišanje zastopanosti

---

<sup>8</sup> razmerje med tržnimi in knjigovodskimi vrednostmi podjetja (Zelenika in drugi 2007,86)

žensk v upravnih odborih za 10 odstotkov je po njunih raziskavah vodilo v zmanjšanje Tobinovega Q-ja za povprečno 12, 4 odstotke. Njuni rezultati tako kažejo, da je imel uveden zakon zaradi potrebe po znatni reorganizaciji odborov velik negativni vpliv na vrednost podjetja (prav tam, 140).

Ahern in Dittmarjeva trdita, da lahko osebnostne lastnosti članov in članic odborov, kot na primer starost, izobrazba in izkušnje, neposredno vplivajo na direktorjevo sposobnost nadziranja in svetovanja. Navajata, da so se nove članice odborov znatno razlikovale od ostalih, že obstoječih članov. V primerjavi z moškimi člani odborov, naj bi bile mlajše, bolj izobražene, a manj izkušene. Ugotovila sta, da je imelo 31, 2 odstotka novih članic predhodnje izkušnje na tem področju, v primerjavi z moškimi, kjer jih je imelo izkušnje 69, 4 odstotka (prav tam, 141).

Ugotavljata še, da so podjetja ob sprejemu zakona ohranila velikost odborov. Čeprav bi lahko nove članice zgolj dodali že obstoječim, so podjetja menila, da je bolj optimalno ohraniti velikost odborov in posledično zamenjati nekaj moških članov odborov (prav tam, 141).

Upravni odbori so pogosto vključeni v odločanje o akvizicijah in večjih spremembah finančne politike, zato so kvote povzročile širjenje podjetij, večje število prevzemov, povečanje vpliva ter zmanjšanje gotovinskega salda. Novi, mlajši in manj izkušeni odbori so po ocenah Aherna in Dittmarjeve povzročili zmanjšanje sposobnosti odborov.

Kljub rezultatom raziskav pa opozarjata na možnost drugih razlogov za nastale posledice, in sicer je mogoče, da so direktorji, ki so po uvedbi zakona in ob pridobitvi novih članic, obdržali svoje položaje, spremenili svoje vedenje ali pa so imele nove članice drugačne preference kot obstoječi člani, kar je povzročilo moteno delovanje odborov, tudi na dolgi rok (prav tam, 141).

Če torej povzamemo, so rezultati raziskave Aherna in Dittmarjeve pokazali, da je zakon o kvotah povzročil precejšnje stroške za delničarje norveških podjetij, kar sovпада s teorijo, da so upravni odbori izbrani na način, da povečujejo premoženje delničarjev. Podjetja, ki ob uvedbi kvot niso imela direktoric, so povprečno izgubila več kot 3 odstotke vrednosti, v primerjavi s podjetji, ki so že imela v svojih odborih ženske. Podjetja, ki so se soočala z največjimi reorganizacijami upravnih odborov<sup>9</sup>, so imela izgube vrednosti tudi do 20 odstotkov. Avtorja ugotavljata še, da ne gre zgolj za začetno izgubo vrednosti ob uvedbi zakona, ampak se le-ta s časom ohranja (prav tam, 168). Dodajata, da rezultati kažejo, da so novi odbori manj učinkoviti pri nadzoru in svetovanju (Ahern in Dittmar 2012, 174).

---

<sup>9</sup> nekatera so morala zamenjati več kot 30 odstotkov članov

Za pridobljene rezultate avtorja ponujata tudi alternativno hipotezo, in sicer da so prisilne spremembe v odborih samih, ne glede na lastnosti članov in članic, povzročile nefunkcionalnost odborov. Tako so bile motnje, ko so bile primerjane z odbori z dolgo uveljavljenimi člani, manjše (prav tam, 178). Kot že omenjeno, podjetja izbirajo direktorje, ki delničarjem maksimizirajo premoženje, in čeprav kvote določajo zgolj spolno raznovrstnost, vseeno omejujejo sposobnost podjetja pri zamenjavi direktorjev z novimi, enako mislečimi (prav tam, 178). Zaradi tega je težko določiti, ali so za negativne posledice odgovorne nove, manj izkušene direktorice ali pa so moški spremenili svoje vedenje zaradi prisilnega sodelovanja z novimi članicami (prav tam, 197).

Tudi Knut Nygaard je proučeval, kakšne so bile posledice uvedbe kvot na vrednost podjetij in njihovo poslovanje, a je za razliko od Aherna in Dittmarjeve, v svoji raziskavi upošteval še informacijsko asimetrijo posameznih podjetij. Za vzorec je uporabil javna podjetja od leta 2004 do 2008 (Nygaard 2011, 3).

Nygaard navaja, da so direktorice in zunanji direktorji/direktorice manj povezani oziroma usklajeni z generalnim direktorjem/direktorico, zato lahko nad njim izvajajo boljši nadzor za delničarje, a se njihova učinkovitost zmanjša, če vlada v podjetju velika asimetrija informiranosti. Na drugi strani je lahko direktorica ali zunanji director/ica uspešen/na v podjetjih z nizko asimetrijo informiranosti (prav tam, 3). Avtor v raziskavi tako ugotavlja, da je vpliv uvedbe kvot na podjetja odvisen od asimetrije informiranosti. Podjetja z visoko informacijsko asimetrijo in majhnim številom direktoric so po Nygaardu podvržena večjim negativnim vplivom uvedbe kvot, kot podjetja z majhno informacijsko asimetrijo. Podjetja z majhno informacijsko asimetrijo in nekaj direktoricami, so imela ob uvedbi kvot znatne pozitivne donose, medtem ko so imela podjetja z veliko informacijsko asimetrijo majhne negativne donose. Rezultati dokazujejo, da so imela določena podjetja pred uvedbo zakona, podoptimalne upravne odbore (prav tam, 3).

Nygaard, ki v svoji kritiki Aherna in Dittmarjeve, pridobljene rezultate pripisuje izbranemu vzorcu, trdi, da avtorja prevelik poudarek dajeta na nova podjetja z mladimi direktorji ter jih primerjata s starejšimi, namesto z uvedbo kvot (Nygaard 2011, 3). Njun vzorec zajema manj kot tretjino podjetij, ki jih je uporabil Nygaard, v analizo pa niso vključena tveganja na trgu in vplivi industrijskega sektorja, ki lahko zabriše mejo med vplivi le-teh in vplivi nove reforme (prav tam, 17). Poleg tega Ahern in Dittmarjeva ne upoštevata specifične asimetrije informiranosti, ki je po mnenju Nygaarda ključna za razlago učinkov reforme (prav tam, 17). Z manj asimetrije je za novega ali zunanjega direktorja/direktorico namreč lažje, prenesti



svoje strokovne izkušnje na specifično podjetje ter postati uspešen/a (prav tam, 8). Uvedba kvot na podjetja z majhno asimetrijo in velikim številom direktoric ne vpliva znatno, povečana spolna raznovrstnost pa lahko doda vrednost podjetju (prav tam, 12). Nekatera podjetja so imela pred uvedbo reforme podoptimalno strukturo vodenja, zato je bilo povečanje nadzora z večjim deležem direktoric v odboru, zanje koristno. Po drugi strani je reforma škodila podjetjem z visoko informacijsko asimetrijo, saj so že imela optimalno strukturo vodenja, ki so jo morala zaradi zakona spremeniti (prav tam, 19).

Eckbo, Nygaard in Thorburnova, ki so opravili analizo več kot 1000 podjetij med leti 1998 in 2013, so prav tako kritični do vzorca in rezultatov raziskave Adherna in Dittmarjeve. Avtorji so v raziskavi upoštevali kratkoročno in dolgoročno tržno vrednost podjetij, vpliv na poslovno uspešnost in odzive delničarjev na uvedbo zakona (Eckbo in drugi 2016, 23). Z analizo ocenjujejo, da je bila ponudba strokovno kvalificiranih direktoric zadostna za nevtravno korporativno in tržno reakcijo na uvedbo kvot. S svojimi rezultati ovržejo negativni vpliv na vrednost podjetja, negativne donose in zmanjšanje Tobinovega Qja ter dokažejo, da stroški, ki jih je povzročila reforma, niso tako veliki, kot predvidevata Ahern in Dittmarjeva ter nekateri ostali avtorji, ki bodo obravnavani v nadaljevanju (prav tam, 24).

Še eno raziskavo vpliva uvedbe kvot na poslovno uspešnost podjetij, so izvedli Dale Olsen, Schone in Verner (2013). Proučevali so podjetja med leti 2002 in 2009, a pri tem opozarjajo na morebitne posledice globalne krize, ki se je začela leta 2008, na podjetja (Dale Olsen in drugi 2013, 111).

Analiza norveških podjetij je pokazala, da reforma ni vplivala ne na prihodke in ne na stroške podjetij (Dale Olsen in drugi 2013, 127). Ugotovili so zgolj zanemarljiv vpliv na kratkoročno poslovno uspešnost podjetij, po čemer sklepajo, da je vpliv spremembe sestave odborov zelo majhen ali pa nove članice ne prispevajo drugačnih virov in perspektiv, kot so jih v preteklosti njihovi predhodniki. Dodajajo še možnost drugačnih vplivov na dolgoročno poslovanje podjetij (prav tam 2013, 129).

#### **4.4.2 Vpliv na korporativno odločanje in strategijo**

Matso in Millerjeva sta se v svoji raziskavi osredotočila na posledice, ki jih je imela uvedba kvot na korporativno odločanje in politike. Primerjala sta norveška javna podjetja, na katera se je nanašala nova reforma z drugimi, ki jih le-ta ni zadevala, vključno s podjetji ostalih skandinavskih držav (Matsa in Miller 2013, 138). Odkrila sta, da se večina korporativnega

odločanja z naraščanjem deleža žensk v upravnih odborih ni spremenila. Prihodki podjetij, vsi stroški, ki niso povezani z delovno silo, politika akvizicij, združitve in sodelovanja med podjetji so bili podobni med podjetji, na katera se je zakon nanašal in med tistimi na katera se ni. Edina vidna razlika, ki sta jo avtorja zasledila, je bila sprememba v politiki zaposlovanja (prav tam, 139).

Raziskava je pri podjetjih, na katera se reforma navezuje, pokazala manjšo stopnjo odpuščanja, kar je povzročilo višje stroške dela, ne pa tudi zvišanje povprečne plače. Manjša stopnja odpuščanja je vplivala tudi na zmanjšanje kratkoročnih profitov, in sicer do 4 odstotke. Največjo izgubo so imela podjetja, ki so morala zaradi zakona vključiti največ žensk (prav tam).

Matso in Millerjeva ob raziskovanju nista odkrila nikakršnega vpliva uvedbe kvot na spremembe v lastnostih odbora, torej spremembe v starosti ali izkušenosti, razen spremembo v spolni sestavi. Za razliko od Aherna in Ditterjeve, avtorja ugotavljata, da so bile nove direktorice sicer res mlajše, a so zamenjale mlajše kolege, zato se povprečna starost odborov ni spremenila. Raven odpuščanja se je znižala tako v mlajših odborih, kot tudi v tistih s starejšimi in bolj izkušenimi člani. Rezultati tako nakazujejo na razlike v korporativnem vodenju med spoloma. Ženske članice odborov naj bi bolj podpirale dolgoročno strategijo kupičenja dela ali pa gre za njihovo večjo skrb za delavce in brezposelnost. Ne glede na to, ali imajo ženske in moški različne cilje ali zgolj drugačne načine, kako le-te doseči, pa raziskava kaže, da je kupičenje dela lahko del razlikovalnega stila vodenja žensk (prav tam). Razloge za spremembe avtorja vidita v možni spremembi preferenc ali zmožnostih direktorjev/direktorice ali pa v spremembi fokusa na maksimiziranje dolgoročnih vrednosti z izogibanjem odpuščanja. Čeprav odpuščanje neposredno zmanjša stroške plač in izboljša kratkoročno delovanje, lahko kasneje zaradi padca morale zaposlenih in ponovnega rekrutiranja ter usposabljanja novih zaposlenih stroške zviša (prav tam, 152).

Če povzamemo, raziskava dokazuje nekaj vplivov uvedbe kvot na podjetja, in sicer manj odpuščanja ter višjo relativno zaposlenost, kar je povzročilo višje stroške dela in posledično znižanje kratkoročnih profitov podjetja. Avtorja dokazujeta, da lahko spolne kvote vplivajo na korporativno strategijo (prav tam, 161).

Čeprav se danes zdi, da smo priča velikim razlikam v managerskih stilih med spoloma, se lahko le-te s časom zmanjšajo. Z naraščanjem števila žensk v korporativnih hierarhijah ter z večanjem ponudbe dosegljivega talenta žensk, se te razlike lahko zmanjšajo, saj bodo lahko delničarji primerne kandidate in kandidatke iskali v večjem bazenu (prav tam, 165).

#### 4.4.3 Vpliv na delovanje in učinkovitost upravnih odborov

Morten Huse (2007 v Huse 2012, 14) meni, da je učinkovitost upravnih odborov odvisna od načina dela, kulture odločanja ter vodenja le-teh (Huse 2012, 14). Glede na predhodnje raziskave ugotavlja, da se mnenja o prispevku direktoric k učinkovitosti odborov in podjetij razlikujejo (Huse 2008, v Huse 2012, 15). Nekatere raziskave so namreč pokazale pozitiven vpliv prisotnosti direktoric, medtem ko so druge pokazale prav nasprotno, torej negativen vpliv na učinkovitost. Glavna težava pri teh raziskavah je po njegovem mnenju v tem, da ženske obravnavajo kot homogeno skupino in ne upoštevajo, da so razlike med samimi ženskami morda večje, kot razlike med ženskami in moškimi na splošno. Da bi razumeli v kolikšni meri in na kakšen način ženske prispevajo k učinkovitosti odborov, je treba najprej raziskati kakšno vrednost, znanje in izkušnje prispevajo le-te ter ali se njihovo vedenje razlikuje od vedenja moških (Huse 2012, 15).

Huse (2012) v svoji raziskavi ugotavlja, da ima raznolikost v odborih lahko pozitivno vlogo pri ustvarjanju vrednosti odborov ter da je ta raznolikost pomembna, a kot že omenjeno je potrebno raziskovati raznovrstnost v globljem pomenu, ne zgolj površinsko. Vpliv raznolikosti na splošno in spolna raznolikost bolj specifično, sta odvisni od procesov, načina dela in vodenja odborov (prav tam, 22).

Huse govori še o več različnih tipih ustvarjanja vrednosti. Fiduciarna dolžnost članov in članic odbora je delovati v skladu z najboljšim interesom za podjetje, a je potrebno upoštevati tudi druge vidike vrednosti, ne zgolj ustvarjanje vrednosti za delničarje. Direktorice namreč preko svoje vpletenosti v strategijo specifično prispevajo h korporativni družbeni odgovornosti in inovacijam (prav tam 22).

Nielsonova in Huse (2010) sta za svojo raziskavo uporabila 201 norveško podjetje ter z vprašalniki, ki sta jih razdelila generalnim direktorjem (Nielson in Huse 2010, 141) proučevala vpliv prisotnosti direktoric na procese in učinkovitost podjetij (Nielson in Huse 2010, 143). Kot navajata, se v svoji raziskavi povzdigneta nad demografijo in odpreta "črna skrinjico" vedenja upravnih odborov (prav tam, 136).

Njuna raziskava je pokazala pozitivno povezavo med razmerjem direktoric in strateškim nadzorom odborov, pozitiven učinek prisotnosti direktoric na razvojne aktivnosti odborov ter pozitiven učinek na učinkovitost odborov (prav tam, 142). Poleg tega sta odkrila tudi pozitivno povezavo med razmerjem direktoric in zmanjševanjem ravni konfliktov (prav tam, 143).

Avtorja navajata, da je vpliv prisotnosti žensk v upravnih odborih na učinkovitost odbora, odvisen od narave nalog in procesov. Ženske ključno vplivajo na procese odborov, ki so posledično bolj učinkoviti v strateškem in operativnem nadzoru (prav tam, 143). Kot navajata, se rezultati raziskave ujemajo s teorijo o razlikah v stilih vodenja med spoloma (Eagly & Johnson, 1990; Eagly et. al. 1995; Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001, v Nielson in Huse 2010, 143), ki predvideva, da med spoloma ni znatnih razlik na managerskih položajih, le pri nekaterih nalogah in v določenih situacijah se lahko pojavijo določene razlike v stilu vodenja med direktoricami in direktorji. Neposredno pozitivno povezavo sta torej avtorja našla med direktoricami in strateškim nadzorom, medtem ko neposredne povezave z operativnim nadzorom nista zasledila. Če povzamemo rezultate, to pomeni, da ženske operativnega nadzora ne izvajajo boljše ali slabše od moških, ampak odboru prinesejo specifične prednosti pri odločanju na področju strateških nalog. Zdi se, da ženske povečujejo rahločutnost, njihova obzirnost do interesov in perspektiv drugih akterjev pa povečuje nadzor nad strategijo podjetja (prav tam, 143).

Njuni rezultati pripomorejo k razlagi, zakaj je tako težko vzpostaviti neposredno povezavo med spolno sestavo odborov in uspešnostjo podjetja. Odbori simultano opravljajo številne naloge, ženske pa imajo drugačen vpliv na del le-teh, zato je težko zaznati razlike v celotnem delovanju podjetja, zlasti v primerjavi podjetij z visokim in nizkim deležem žensk (prav tam, 143). Ženske v večji meri kot moški uporabljajo razvojne aktivnosti, povezane s spoznavanjem delovne strukture, kot so navodila za delo, ocenjevanje dela in razvojni programi; te strukture pa posledično izboljšujejo strateški in operativni nadzor. Eden izmed mehanizmov izboljševanja uspešnosti odborov s strani žensk je torej uporaba razvojnih aktivnosti. Drugi mehanizem za izboljševanje uspešnosti pa predstavlja zmanjševanje konfliktov v odborih. Direktorice, kot že omenjeno, zmanjšujejo raven konfliktov, ki škodijo strateškemu nadzoru odborov in s tem pozitivno vplivajo na le-tega. Avtorja skleneta, da so morda procesi bolj pomembni kot sama sestava odborov (prav tam, 145).

#### **4.4.4 Vpliv na izmenjavo informacij**

Elstad in Ladegard (2010) ugotavljata, da večje kot je razmerje žensk v upravnem odboru, večja je možnost za izmenjavo informacij. Ker je izmenjava informacij ključni družbeni proces, avtorja ugotavljata, da ženske med seboj izmenjujejo več informacij kot moški z ženskami, zato je potrebno večje število pristonih žensk, da proces nemoteno teče. Avtorja dodajata, da gre verjetno za učinek polarizacije, kjer moški in ženske izmenjujejo več informacij znotraj skupine istega spola kot z nasprotnim spolom in ne vpliv manjšinskega

statusa žensk v odborih (Elstad in Ladegard 2010, 15).

#### 4.4.5 Vpliv na stroške podjetij

Bohren in Staubo navajata, da stroške upoštevanja zakonodaje sestavljajo stroški iskanja novih članic, povečanje stroškov zamenjave članov ter zmanjšanje osebnih koristi lastnikov, ki izgubijo nadzor nad odbori. Če so lastniki pred uvedbo kvot oblikovali odbore tako, da bo njihovo delovanje optimalno, lahko reforma povzroči spremembe, ki prinesejo visoke stroške. Podobno razmišljata tudi Ahern in Dittmarjeva (2012), ki sta ugotovila, da so podjetja, ki prej niso imela direktoric, ob uvedbi kvot izgubila precejšno tržno vrednost (Bohren in Staubo 2012, 8).

Staubova in Bohren predvidevata, da manjši delež žensk v odboru povečuje možnost za "strategijo izhoda."<sup>10</sup> Tudi pri stroških iskanja in zamenjave, se avtorja nanašata na Aherna in Dittmarjevo (2012), in sicer, kot sta slednja ugotovila, imajo nove članice manj izkušenj od obstoječih članov, kar pomeni da morajo podjetja nove članice izbirati iz manjšega bazena talentov kot prej. Oboje, kot ocenjujeta Staubova in Bohren, poviša stroške iskanja in zamenjave članov. Dodajata še, da stroški niso odvisni od velikosti podjetja, zato je strategija izhoda pogosto bolj ugodna za manjša podjetja (Bohren in Staubo 2012, 9).

Dosedanja diskusija predvideva, da lastniki vedno vedo, kaj je v njihovem najboljšem interesu, vključno z oblikovanjem optimalnega odbora. Zaradi postopnega učenja pa lahko podjetja potrebujejo čas, da odkrijejo primeren bazen kandidatov in kandidatke ter iz le-tega izberejo najboljšo ekipo. Ker so odbore pred uvedbo kvot pretežno sestavljali moški, lahko njihov način izbire omeji sposobnost optimalne sestave odbora. Starejša podjetja, ki imajo dolgo zgodovino učenja, so bila tako morda bližje optimalni sestavi pred reformo, kot novejša podjetja s krajšo zgodovino učenja. Tako mišljenje torej predvideva, da so starejša podjetja lahko bolj prizadeta zaradi uvedbe reforme, medtem ko imajo lahko novejša podjetja od le-te koristi. Po drugi strani pa so starejša podjetja v povprečju bolj kompleksna in rigidna, zaradi česar imajo lahko večje težave pri spreminjanju organizacijske oblike ter je zanje manj verjetno, da bodo uporabile strategijo izhoda, kot mlajša podjetja (Bohren in Staubo 2012, 10).

Eckbo, Nygaard in Thorburnova so proučevali več kot 1000 javnih podjetij iz desetih različnih sektorjev na Norveškem med leti 1998 in 2013 (Eckbo in drugi 2016, 5). Tudi njih je zanimalo, kakšne stroške predstavlja uvedba nove reforme za javna podjetja. Avtorji navajajo,

---

<sup>10</sup> Gre za zamenjavo statusa javnega podjetja v zasebnega, z manenom izognitve kvotam

da v primeru, ko podjetja in njihovi lastniki vidijo obvezno reformo kot velik strošek, sprožijo ukrepe za minimizacijo celotnih stroškov uravnavanja ravnovesja med spoloma. Avtorji so upoštevali ukrepe na dveh področjih, in sicer spremembo velikosti odborov in spremembo statusa podjetja. Glede na obseg ukrepov so avtorji lahko sklepali, kakšno stroškovno breme je bila reforma, po mnenju delničarjev (Eckbo in drugi 2016, 6).

Raziskava je pokazala, da so podjetja tudi po uvedbi kvot ohranila velikost odborov. Delničarji niso menili, da bi bilo koristno razširiti le-te ter narediti prostor za nove članice in istočasno obdržati že obstoječe člane. Po tem avtorji sklepajo, da so delničarji menili, da so stroški uvedbe kvot nižji, kot razširitev upravnih odborov (prav tam, 8).

Kot že omenjeno pa jih je zanimalo tudi, ali so omejitve, določene z novo reformo, v podjetjih, povzročile spremembe v taki meri, da so delničarji kot najbolj optimalni odgovor ocenili spremembo statusa podjetja iz javnega v zasebno. Iz prvotnega vzorca so izločili podjetja, ki so zamenjala status zaradi akvizicije, pridružitve ali stečaja ter ostalih dejavnikov, ki niso bili povezani z novim zakonom (prav tam, 11). Rezultati so pokazali, da delničarji javnih podjetij niso menili, da bo nova reforma povzročila tako visoke stroške, da bi bilo s stroškovnega vidika boljše zamenjati status v zasebno podjetje (prav tam, 12).

Če povzamemo, je raziskava pokazala, da podjetja niso obravnavala stroškov, povzročenih zaradi reforme, tako visokih, kot jih ocenjujeta Staubo in Bohren (2012).

#### **4.4.6 Strategija izhoda**

Zaradi morebitnih negativnih posledic uvedbe kvot na vrednost podjetja, so se številna podjetja odločila izogniti upoštevanju zakonodaje z zamenjavo statusa javnega podjetja v zasebno ali pa s prenosom sedeža podjetja v tujino. Ahern in Dittmarjeva ugotavljata, da je bilo na Norveškem leta 2009 70 odstotkov javnih podjetij manj kot leta 2001, medtem ko je delež zasebnih podjetij narasel za več kot 30 odstotkov. Avtorja v raziskavi dokazujeta močno negativno povezavo med težnjo k zamenjavi statusa podjetja po uvedbi reforme in številom žensk v upravnih odborih pred reformo. Možnost zamenjave statusa je torej večja pri podjetjih, ki so imela pred reformo manjše število žensk v upravnih odborih (Ahern in Dittmar 2012, 141).

Staubo v svoji raziskavi navaja, da se je kar polovica delničarjev odločila spremeniti obliko oziroma status podjetja, zaradi česar meni, da je nova reforma povzročila znatne stroške. Strategije izhoda so se po njenem mnenju najbolj posluževala majhna in novejša podjetja, ki imajo vplivne lastnike ter majhen delež žensk v upravnem odboru (Staubo 2014, 11).

Vsa podjetja na Norveškem, ki želijo kotirati na borzi, morajo prevzeti naprednejšo obliko oziroma status javnega podjetja, v primeru "izhoda" in prevzema zasebnega statusa pa ne morejo več delovati na borzi. Staubo ocenjuje, da bodo v primeru, ko so donosi kotiranja na borzi večji, kot stroški zamenjave organizacijske oblike, podjetja status javnega podjetja sicer ohranila, a bodo zaradi tega podvržena znatnim stroškom. Številna podjetja so se tako soočala s težavami, saj so stroški zamenjave članov odbora pogosto presegali pričakovane dobičke pri delovanju na borzi. Staubo opozarja, da lahko prisilno ravnovesje med spoloma povzroči neučinkovite odbore ali pa neučinkovito organizacijsko strukturo za podjetja (prav tam).

Tudi Mari Teigen (2012) opozarja na težavo upadanja števila javnih podjetij, saj je ena izmed posledic zmanjšane števila omenjenih podjetij, tudi manjše število žensk v upravnih odborih. Teigova ugotavlja, da se je skupno število članov in članic odborov v javnih podjetjih med leti 2008 in 2012 zmanjšalo iz 2015 na 1424, medtem ko se število samih članic zmanjšalo iz 690 na 538. Razloge za drastično spremembo pripisuje spremembi statusa podjetij iz javnega v zasebno, čeprav da so se številna podjetja odločila za spremembo zaradi novega zakona, Teigenova opozarja, da obstajajo še številni drugi razlogi za tako odločitev, zato bi bilo treba izvesti bolj podrobno raziskavo (Teigen 2012, 35).

#### **4.4.7 Vpliv na zastopanost žensk na najvišjih položajih organizacije**

Wang in Kelanova sta v svoji raziskavi uporabila vzorec norveških podjetij med leti 2001 in 2010, na katere je uvedba kvot vplivala, ter poskušala raziskati, ali je reforma povečala možnost za ženske, da postanejo predsednice upravnih odborov ali generalne direktorice (Wang in Kelan 2013, 449). Rezultati so pokazali, da se verjetnost, da ženska postane generalna direktorica, poveča za 1,6 odstotka, v primeru, da je na predsedniškem položaju prav tako ženska, kar podpira dinamiko med predsednicami in generalnimi direktoricami (prav tam, 462).

Avtorja še dodajata, da se verjetnost imenovanja ženske za generalno direktorico poveča z odstotkom neodvisnih direktoric v odborih in povprečnim številom kvalifikacij direktoric. Tako razmerje neizvršnih direktorjev in direktoric ter izobrazba članov oziroma članic povečujeta možnost za imenovanje ženske kot generalne direktorice. Prav tako menita, da je v podjetjih z manjšimi upravnimi odbori več možnosti za izbiro ženske kot generalne direktorice (prav tam, 463).

Terjesen in Singh se pridružujeta mnenju Wang in Kelanove (2013) in dodajata, da je v državah z večjim deležem žensk na višjih vodstvenih položajih, povečana tudi zastopanost

žensk v upravnih odborih (Terjesen in Singh 2008, 60).

Za razliko od zgoraj omenjenih avtorjev pa Ahern in Dittmarjeva v svoji raziskavi nista odkrila dokazov, da bi imele ženske po uvedbi kvot večjo možnost za doseganje položaja generalne direktorice. Glede na stalen nizek odstotek žensk na omenjenih položajih avtorja menita, da uvedba kvot na Norveškem ni spremenila percepcije poslovnih žensk ali pa je zaenkrat še prezgodaj, da bi se pokazali pravi rezultati (Ahern in Dittmarjeva 2012, 143).

Tudi Seierstadova in Opsahl ugotavljata, da kljub večji zastopanosti žensk v upravnih odborih le redke dosežejo najvišje in najvplivnejše položaje<sup>11</sup>. Od začetka faze implementacije pa do avgusta 2009 se je delež odborov, ki jim predsedujejo ženske, iz 3, 4 odstotka povečal na 4, 3 odstotke, kar nakazuje zgolj marginalni učinek, medtem ko upravni odbori ostajajo notranje segregirani. Avtorja navajata, da z uvedbo kvot ženske niso pridobile znatnega dostopa do najvišjih položajev v upravnih odborih. Dodajata še, da rezultati raziskav kažejo, da argumenti za uvedbo kvot podjetij niso prepričali, a je možno tudi, da gre za premajhno časovno okno za zanesljive rezultate ter bi bilo treba raziskavo ponoviti čez pet ali deset let (Seierstad in Opsahl 2011, 12–3).

#### **4.4.8 Vpliv na enakopravnost znotraj organizacij**

Avtorice Bertrand, Black, Jensen in Muney so se osredotočile na vpliv reforme na plačno vrzel med spoloma ter vpliv na izobrazbo in strokovne izkušnje članov in članic upravnih odborov.

V času po uvedbi reforme, lahko opazimo znatno izboljšanje izobrazbe in strokovnih izkušenj članic odborov, medtem ko pri moških raven ostaja enaka. Po uvedbi reforme so ženske v upravnih odborih povprečno opravile eno leto več izobraževanja, njihova izobrazba pa presega izobrazbo moških v upravnih odborih (prav tam, 11). Avtorice so izračunale indeks celotnega človeškega kapitala, potrebnega za participacijo v upravnih odborih, ki jih med drugim sestavljajo tudi izkušnje in izobrazba. Analiza je pokazala, da se je povprečna vrednost omenjenega indeksa članic, po uvedbi kvot zvišala ter se izenačila z vrednostjo povprečnega indeksa članov odborov (prav tam, 11). Avtorice navajajo, da so na novo vključene članice bolj usposobljene kot ženske, ki so zasedale direktorske položaje pred uvedbo reforme, zato je skupni indeks človeškega kapitala, potrebnega za participacijo v upravnih odborih, v času implementacije kvot narastel (prav tam, 12).

---

<sup>11</sup> Na primer predsedniški položaj v upravnem odboru in položaj generalnega direktorja/direktorice



Rezultati tako nasprotujejo navedbam podjetij, da bi ob uvedbi kvot zaradi pomanjkanja ustreznih kandidatk morala v svoje odbore vključiti članice, ki niso zadostno usposobljene. Dejstvo, da so nove članice bolje usposobljene od predhodnjih, priča o tem, da je uvedba kvot aktivirala omrežja najboljših poslovnih žensk, ki so pred reformo ostala neupoštevana (prav tam, 28).

Kot omenjeno, so avtorice raziskovale tudi plačno vrzel med spoloma. V svoji raziskavi navajajo, da medtem ko se zaslužki žensk na norveškem hitro večajo, zaslužki moških rastejo še hitreje. Vrzeli so velike in se povečujejo na vrhu dohodkovne distribucije (Bertrand in drugi 2017, 9). Avtorice ugotavljajo, da se je plačna vzela med spoloma znotraj odborov zmanjšala s povečanjem raznovrstnosti le-teh, kar je nujen pogoj za širitev pozitivnega vpliva kvot. A kot opozarjajo, rezultati za ostale ženske zaposlene v podjetjih, ki niso članice odborov, niso tako spodbudni. Raziskava ni dokazala spremembe situacije za ostale ženske, kar pomeni, da nove članice odborov, ki so bile izbrane zaradi uvedbe reforme, ne povečujejo možnosti za vse ostale ženske znotraj podjetij (prav tam, 28). Bolj spodbudni pa so rezultati povezani s spremembo pričakovanj in vedenja mlajših skupin. Karierna pričakovanja mladih žensk v poslovnem svetu so se namreč z uvedbo kvot povečala, številne reformo vidijo kot priložnost izboljševanja prihodnjih zaslužkov ter izboljševanje možnosti za doseganje najvišjih korporativnih položajev. Pozitivno mišljenje mladih poslovnih žensk, lahko le-te spodbudi, da dlje časa vztrajajo in končno tudi svoje karierne cilje dosežejo (prav tam, 28).

Seierstadova in Opsahl sta v svoji raziskavi za vzorec uporabila norveška podjetja med letoma 2002 in 2009, na katera se zakon o kvotah navezuje. Zanimalo ju je, ali je uvedba kvot dosegla željen rezultat, torej povečanje zastopanosti žensk v upravnih odborih in ustvarjanje večjega bazena kandidatke za položaj direktoric (Seierstad in Opsahl 2010). Avtorja je zanimal predvsem neposredni dolgoročni učinek uvedbe zakona. Ugotovila sta, da se je v proučevanem obdobju, zastopanost žensk v upravnih odborih znatno povečala, zlasti med leti 2005 in 2008. Povečana zastopanost žensk je vrhunec dosegla leta 2007, torej zadnje leto implementacijske faze, nato pa se je v naslednjih dveh letih naraščanje deleža ustavilo. Delež žensk v upravnih odborih je torej nehal naraščati po obdobju implementacije in ni presegel minimalnih zahtev zakona. Iz pridobljenih rezultatov avtorja sklepata, da so podjetja zgolj upoštevala novi zakon, niso pa naredila koraka naprej k večji enakosti med spoloma (Seierstad in Opsahl 2011, 12).

V nadaljevanju navajata, da je bil cilj norveške vlade ustvariti bolj enakopravno okolje, tudi z zmanjševanjem števila vplivnih direktorjev in direktoric. Gre za osebe, ki hkrati zasedajo

večje število položajev v upravnih odborih različnih podjetij. Leta 2002 so med najvplivnejše direktorje in direktorice sodile osebe s štirimi članstvi v upravnih odborih hkrati. Teh oseb je bilo 91, število pa je do leta 2009 naraslo na 224. Poleg naraščanja števila najvplivnejših direktorjev in direktoric je v tem času naraslo tudi maksimalno število položajev, ki so jih le-te zasedali. Leta 2002 je tako ena oseba zasedala največ 4 položaje, medtem ko je maksimalno število članstev ene osebe do leta 2009 naraslo na 8 (prav tam, 13).

Avtorja sta analizirala tudi spolno sestavo skupine oseb, ki zasedajo večje število položajev. Leta 2002 je bilo med 91 najvplivnejšimi direktorji in direktoricami zgolj 7 žensk, sedem let kasneje pa so le-te predstavljale skoraj polovico skupine, in sicer 107 od skupno 224 (prav tam).

Na osnovni ravni je torej reforma izboljšala spolno ravnovesje v upravnih odborih, a je imela tudi negativen stranski učinek (prav tam, 16). Čeprav je večje število žensk pridobilo mesto v upravnih odborih, rezultati dokazujejo, da so se razlike v vplivu med direktorji/direktoriciami znatno povečale. S tem ko so nekateri pridobili več različnih direktorskih položajev, so pridobili tudi vpliv ter več znanja od številnih različnih podjetij, kar jim je omogočilo večjo informiranost in boljše odločanje. Število oseb, ki so zasedale več direktorskih položajev hkrati, se je namreč v opazovanem obdobju kar podvojilo ter povzročilo številne koristi za le nekatere izbrane (prav tam, 17).

#### ***4.4.8.1 Pojav zlatih kril***

V povezavi z norveško izkušnjo se je pojavil izraz „zlata krila“. Ta se uporablja za ozko omejeno skupino žensk s podjetniškimi izkušnjami, ki v znatnem številu podjetij zavzemajo mesta v upravnih odborih. Z njihovim imenovanjem v uprave podjetij so zakonodajne zahteve sicer izpolnjene, vendar zgolj formalno. Če pogledamo celotno sliko, mnogim ženskam zunaj te ekskluzivne skupine ne uspe prebiti steklenega stropa diskriminacije. Po drugi strani pa obremenjenost zlatih kril, torej žensk, ki v številnih podjetjih opravljajo funkcije v organih, le-tem preprečuje ustrezno izpolnjevanje obveznosti, ki so jim bile dodeljene z zasedbo določenega mesta, s čimer se poveča tveganje za zmanjšanje konkurenčnosti podjetja (Evropski parlament 2013, 6)

Kot že omenjeno, je bil eden izmed glavnih argumentov norveške vlade za uvedbo reforme, zakonodajna regulacija spolnega ravnotežja v upravnih odborih. Enaka zastopanost spolov naj bi med drugim prispevala k bolj enakopravnim pogojem za participacijo žensk v odborih, a številnih končni rezultat ni prepričal (Teigen 2012, 34).

Z ustvarjanjem eksterne šoka preko zakonodaje se je začasno pojavilo pomanjkanje

izkušenih žensk, ki bi lahko zasedle določene položaje. V tem primeru je bila najlažja rešitev izbira med že obstoječimi direktoricami, ki že imajo izkušnje na področju vodenja. Ponavljajoči izbor peščice žensk je tako ustvaril fenomen zlatih kril. Seierstadova in Opsahl navajata, da je pričakovano, da se bo ponudba ustreznih kandidatk za direktorice s časom povečala in posledično učinek ponavljajočega se izbora istih direktoric zmanjšal, a kot opozarjata v raziskavi, je v letu 2010 fenomen povzročal burne debate o učinkih reforme (Seierstad in Opsahl, 16–7).

Pojem zlatih kril je prejel precejšno pozornost na Norveškem, kasneje pa še v mednarodnih medijih. Izvedene so bile številne raziskave, ki so odkrивale, kdo so ženske v upravnih odborih norveških podjetij in kako so bile izbrane. Številni kritiki so bili skeptični do razvoja elitne skupine zlatih kril, ki so delno zamenjale t. i. “old boys network” (Huse 2012, 17).

**TABELA 4.1: Člani in članice, ki zavzemajo večje število položajev v upravnih odborih javnih podjetij, ki kotirajo na borzi; seštevek 2007- 2010**

	<b>Women</b>	<b>Men</b>
More than 16 (means more than 4 annually)	8 women	2 men
13–16 positions	13 women	7 men
9–12 positions	27 women	39 men
5–8 positions	107 women	111 men

VIR: Huse (2012, 17).

Tabela 4.1 prikazuje moške in ženske v norveških javnih podjetjih, ki zasedajo večje število mest v upravnih odborih. Gre za seštevek števila položajev, ki so jih člani in članice zasedali od leta 2007, do vključno z letom 2010. V tem času je 1309 žensk vsaj eno leto zasedalo en položaj v upravnem odboru. Glede na to, da je le 40 odstotkov vseh članov odborov žensk, bi lahko pričakovali, da več moških kot žensk hkrati zaseda večje število položajev v odborih, a je realnost drugačna. Huse je v svoji raziskavi odkril, da je v obravnavanem obdobju več kot 4 položaje hkrati zasedalo 8 žensk in 2 moška, medtem ko je več kot 3 položaje hkrati zasedalo 21 žensk in 9 moških. Ena izmed razlag, ki jih avtor ponuja, je proces selekcije. Glavni kriterij za članstvo v odboru so namreč predhodnje izkušnje, redke ženske, ki jih imajo, pa so tako najbolj verjetne kandidatke (prav tam, 17)

Število članstev posameznih oseb se je prestavilo iz moških na ženske in tako so zlata krila delno zamenjala prejšnje “old boys networks” (prav tam, 18). Večina teh moških je bila povezanih med seboj, z lastniki podjetij ali pa njegovimi managerji, medtem ko Husejeva raziskava kaže, da so ženske, ki so le-te zamenjale, v povprečju manj povezane tako med

seboj, kot z lastniki in managerji podjetij. V večini primerov gre torej za neodvisne strokovnjakinje (prav tam, 19).

Huse pri proučevanju zlatih kril, skupino razdeli v 4 kategorije, in sicer “analistke”, “nadzornice”, “odločevalke” in “ustvarjalke vrednosti” (Huse 2013, 36–7)

*Analistke* oziroma “mlade, pametne in domiselne” so navadno mlajše kot ostale ter dobro seznanjene z dejstvi. Pogosto jih je odkril mentor, podporo pa črpajo od moškega in njegove mreže strokovnjakov. Gre za ženske, ki imajo analitične veščine ter o sebi menijo, da k odboru doprinesejo znanje in dejstva (Huse 2012, 20).

Skupina *ambicioznih* in pragmatičnih oziroma nadzornic zaseda največje število položajev. Njihovo ozadje se razlikuje<sup>12</sup>, a imajo najmanj izkušenj na področju vodenja. Za njih je značilno, da so ob uvedbi kvot v množičnem članstvu v odborih videle priložnost za preživljanje. Niso čakale, da bodo opažene, ampak so aktivno izkoristile priložnost. Glavna ambicija žensk te kategorije je postati članica odbora in ne prispevati k boljšemu delovanju le-tega. Navadno se osredotočijo na priporočila za korporativno vodenje (prav tam, 20).

Norveška ima dolgo tradicijo žensk na najvišjih političnih položajih. Kategorija *odločevalk* oziroma “železnih pesti” izhaja iz politične sfere, pogosto z ministrskih položajev. Zaradi političnega ozadja imajo velika omrežja politikov, poslovnih voditeljev in birokratov ter poznajo tehnike uporabe moči tako znotraj odbora, kot tudi izven le-tega (prav tam, 20).

Poslovno izkušene *ustvarjalke vrednosti* so imela že pred uvedbo kvot znatne poslovne in vodstvene izkušnje, zato so bile ob uvedbi reforme prva izbira za dodatne položaje. Gre za ženske, ki imajo impresivne izkušnje in znanje, njihova pozornost je usmerjena na ustvarjanje vrednosti, zadovoljstvo pa jim prinaša zavedanje, da podjetje bolje deluje tudi zaradi njihovega sodelovanja (prav tam, 20).

Za vse kategorije, razen “mladih, pametnih in domiselnih”, je značilno, da jih sestavljajo ženske, ki so ločene, samske ali pa brez otrok (prav tam, 20).

Na osnovi raziskav urada Statistic Norway Mari Teigen navaja, da je uvedba kvot sicer res povzročila pojav fenomena zlatih krill, a dodaja, da so poročila o le-teh močno pretirana.

---

<sup>12</sup> Izobrazba in izkušnje iz področja prava, strojništva,...

**GRAF 4.3: Delež članov/članic z večjim številom položajev v upravnih odborih leta 2012**



VIR: Teigen (2012, 34).

Kot lahko vidimo iz grafa 4.3, večina direktorjev zaseda zgolj en položaj. Ugotovitev velja za oba spola, a se pri ženskah pojavlja rahla tendenca k večjemu številu položajev. Rezultati kažejo, da so bile leta 2012 v javnih podjetjih 3 ženske, ki so zasedale 6–9 položajev ter 7 moških in 11 žensk, ki so zasedali 4–5 mest v odborih. To pomeni, da glede na število položajev, ki jih zaseda ista oseba, zelo malo ljudi sodi v zgoraj omenjeno elito, saj večina članov in članic drži zgolj en položaj. Z drugimi besedami, skrb, da bi fenomen zlatih krill spodkopaval koristi demokratizacije, je pretirana (Teigen 2012, 35)

Tudi Huse s kolegi v kasnejših raziskavah opaža upad števila zlatih kril (Huse in drugi 2016, 16). Pojav elite žensk, ki so se preživljale z zasedanjem številnih direktorskih položajev na Norveškem, je bil po njihovem mnenju zgolj začasen fenomen. Dodajajo še, da večina omenjenih žensk niti ni bila vplivnih, ampak je šlo za običajne ženske, ki so izhajale iz različnih ozadij in delov norveške družbe (Huse in drugi 2016, 21).

Seierstadova in Opsahl, ki sta, kot že omenjeno, poleg povečanja deleža žensk v odborih, proučevala tudi morebitno povečanje deleža vplivnih žensk, potrjujeta ugotovitve Teigenove in Huseja ter navajata, da je koncentracija položajev, ki jih zaseda ena sama oseba, zgolj začasna adaptacija na nov zakon (Seierstad in Opsahl 2011, 18).

## **4.5 RAZMERJA MED SPOLOMA NA TRGU DELA NA NORVEŠKEM, PRED IN PO UVEDBI KVOT**

Norveška družba je osnovana na enakopravnosti v splošnem pomenu ter bolj specifično na enakopravnosti med spoloma. Ženske in moški imajo enake formalne pravice in dolžnosti, dobri socialni programi in programi zagotavljanja državne blaginje pa predstavljajo podporo tem pravicam. V primerjavi z ostalimi svetovnimi državami je Norveška dosegla visoko raven spolne enakopravnosti. V zadnjih petdesetih letih je močno narasla višja izobrazba ter participacija žensk na trgu dela, kar je prispevalo k znatnim spremembam v družbi (The Royal Ministry of Children, Equality and Social Inclusion 2016, 6). Norveška je bila torej že v preteklosti v samem svetovnem vrhu glede enakopravnosti med spoloma na področjih izobrazbe, trga dela in političnega življenja. Leta 2001 sta jo dve raziskavi Združenih narodov uvrstili na prvo mesto, a kot so raziskovalci poudarjali, je bilo še nekaj prostora za izboljšave, ki bi zagotovile popolno spolno enakopravnost (Statistics Norway 2003).

Poleg posledic kvot, omenjenih v številnih raziskavah, me je v nalogi zanimalo še, kakšno je bilo razmerje med spoloma na trgu dela pred in po uvedbi kvot. Zanimalo me je predvsem kako so kvote vplivale na področje izobrazbe, na segregacijo trga dela, stekleni strop in plačno vrzel med spoloma ter splošni razkorak med spoloma v družbi. Za obdobje pred uvedbo kvot sem uporabila leta do vključno z 2006, saj v tistem času kvote še niso bile zakonsko določene, ampak so bila podjetja še v fazi samoregulacije, medtem ko sem za obdobje po uvedbi kvot določila leta od 2008 dalje, ko so bila vsa javna podjetja že primorana izpolnjevati zahteve.

### **4.5.1 Razkorak med spoloma na trgu dela**

World Economic Forum (v nadaljevanju WEF) je švicarska neprofitna organizacija, ki na svetovni ravni že od leta 2006 meri razkorak med spoloma in napredek na tem področju. Omenjena organizacija v svoje raziskave vsako leto vključi 160 držav sveta in s tem zajame kar 90 odstotkov celotne populacije. Glavni namen vsakoletnega poročila je ustvarjanje jasnega pogleda na razmerja med spoloma ter spremembe, ki so jih ustvarile države. Ustvarjalci raziskav želijo spodbuditi zavedanje na tem področju ter želijo, da bi poročila služila kot mehanizem za spremembe (Hausmann in drugi 2016).

WEF na letni ravni izračunava indeks razkoraka med spoloma<sup>13</sup>, in sicer za celotno zajeto populacijo kot tudi za posamezne države. Index zajema štiri kategorije raziskovanja, ekonomsko participacijo in priložnosti, izobrazbo, politično opolnomočenje ter zdravje in preživetje. V kategorijo ekonomske participacije in priložnosti so vključena področja razlik med spoloma pri participaciji na trgu dela, plačilu in napredovanju (Hausmann in drugi 2007, 4). Razpon vrednosti indeksa vzeli med spoloma je med 0 in 1, kjer je 1 najvišja vrednost in pomeni popolno enakopravnost, medtem ko je 0 najnižja možna vrednost in pomeni popolno neenakost (prav tam, 5).

**TABELA 4.2: Spremembe vrednosti indeksa razkoraka med spoloma ter indeksa ekonomske participacije in priložnosti na Norveškem, med leti 2006 in 2015**

LETO	INDEKS RAZKORAKA MED SPOLOMA (GGI)	INDEKS EKONOMSKE PARTICIPACIJE IN PRILOŽNOSTI (EPOI) <sup>14</sup>
2006	0,7994	0,7286
2007	0,8059	0,7509
2008	0,8239	0,7838
2009	0,8227	0,7793
2010	0,8404	0,8306
2011	0,8404	0,8302
2012	0,8403	0,8300
2013	0,8417	0,8357
2014	0,8374	0,8357
2015	0,850	0,868

VIR: Global gender gap index (2006-2015).

V tabeli 4.2 so zapisane vrednosti indeksa razkoraka med spoloma (GGI) ter vrednosti indeksa ekonomske participacije in priložnosti (EPOI), med leti 2006 in 2015. Podatki za oba indeksa prikazujejo naraščanje vrednosti, kar pomeni, da se razkorak med spoloma na splošno in na področju ekonomske participacije in priložnosti, zmanjšuje. Leta 2006 je GGI znašal 0,799, do leta 2015 pa je počasi narasel na vrednost 0,850, medtem ko je EPOI iz vrednosti 0,728 leta 2006, do leta 2015 narasel na 0,83 (Hausmann in drugi 2006–2015).

Iz podatkov je razvidno, da sta bila oba indeksa Norveške že v letu 2006 precej visoka, a sta vsako leto še naraščala, kar nakazuje na konstantno napredovanje k spolni enakopravnosti v

<sup>13</sup> gender gap index

<sup>14</sup> economic participation and opportunity

državi, tako na splošno kot na področju gospodarstva. Za bolj jasno predstavo uspeha Norveške je vredno omeniti tudi primerjavo z drugimi državami. Leta 2006 je Norveška na lestvici 160 držav sveta, glede na vrednost indeksa razkoraka med spoloma, zasedala 2. mesto, medtem ko je vodila Švedska. Devet let kasneje, torej leta 2015, je Norveška še vedno ohranjala 2. mesto, vodilno Švedsko pa je zamenjala Islandija. Rezultati indeksa ekonomske participacije in priložnosti pa so v primerjavi z indeksom GGI še bolj spodbudni. Leta 2006 je Norveška z vrednostjo indeksa EPOI zasedala 11. mesto, do leta 2015 pa je uspela zvišati vrednost v tolikšni meri, da je zasedla prvo mesto.

#### **4.5.2 Segregacija**

Ekonomska aktivnost žensk na Norveškem, je v zadnjih desetletjih močno narasla. Pred več kot tridesetimi leti je bila manj kot polovica žensk ekonomsko aktivnih, medtem ko je med leti 1970 in 1980 delež le-teh močno narasel. Za razliko od žensk, je delež aktivnih moških v tem času ostal relativno stabilen. Od 1980ih se je število ekonomsko aktivnih žensk drastično zvišalo, kot rezultat pa je Norveška na tem področju leta 2008 prekašala večino zahodnih držav. Čeprav se je ženska participacija na trgu dela skoraj izenačila z moškimi, pa so se vzorci neenakosti ohranili. Ženske so bile še vedno zaposlene za polovični delovni čas, opravljale drugačne poklice ter se zaposlovale v drugih panogah in sektorjih. Ohranile so se tudi neenakosti položajev v organizacijski hierarhiji. Študije so pokazale, da je trg dela na Norveškem eden izmed najbolj spolno segregiranih trgov razvitih držav. Pojavlja se tako horizontalna kot tudi vertikalna segregacija (Ministry of Children and Equality 2008, 2).

Nadaljnje študije so pokazale, da tudi v letu 2016 trg dela ostaja spolno razdeljen ter močno ovira svobodno izbiro posameznikov in posameznic. Rigidni vzorci vodijo v pomanjkanje fleksibilnosti in posledično zmanjšanje izrabe človeškega kapitala. Poleg tega vodijo v različne karijerne priložnosti za moške in ženske. Spolna razdeljenost trga dela na Norveškem tako še vedno predstavlja izziv in oviro za doseganje spolne enakosti. (The Royal Ministry of Children, Equality and Social Inclusion 2016, 59).

##### **4.5.2.1 Horizontalna segregacija**

Podatki Ministrstva za otroke, enakost in družbeno vključenosti kažejo, da ženske na norveškem prevladujejo v javni administraciji. Leta 2014 je delež žensk, starih med 15 in 74 let, ki so bile zaposlene na tem področju, znašal 69 odstotkov, v primerjavi z moško-



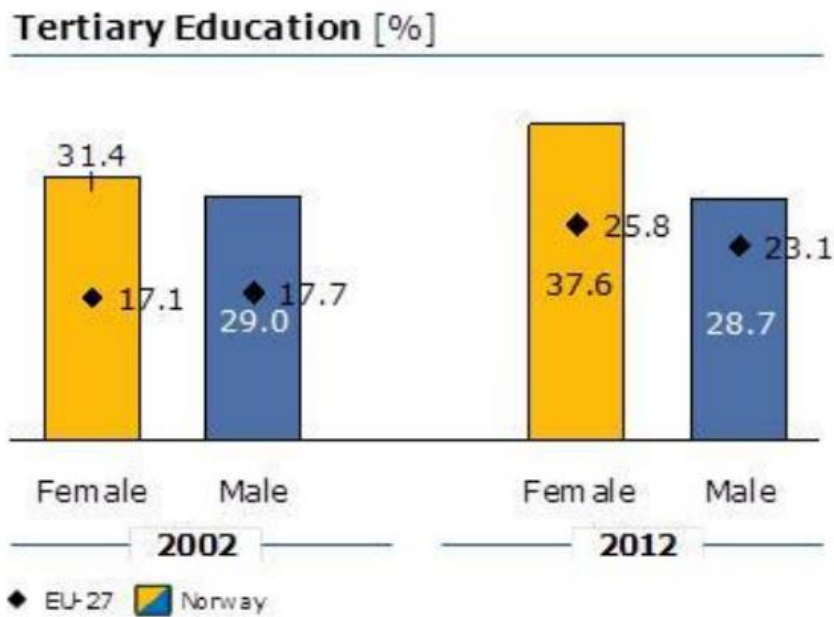
dominantnim zasebnim sektorjem, kjer je delež žensk znašal 37 odstotkov (The Royal Ministry of Children, Equality and Social Inclusion 2016, 60). Raziskava različnih sektorjev je pokazala močno žensko dominanco na področju zdravja in socialnega dela, in sicer z 80 odstotki ter v izobrazbi, kjer ženske prevladujejo s 60 odstotki. Na drugi strani moški s skoraj 80 odstotki dominirajo na področjih transporta, kmetijstva, gozdarstva, ribolova, proizvodnje in naftne industrije. Glede na število ponujenih mest posameznega sektorja, sektor zdravja in socialnega dela predstavljata največjo industrijo s 520.000 zaposlenimi in zaposlitev ponuja 34 odstotkom vseh žensk in zgolj 7 odstotkov vseh moških v državi. Ministrstvo opazuje tudi močno tendenco premika žensk iz zasebnega sektorja v javno administracijo po tem, ko prevzamejo družinske obveznosti (The Royal Ministry of Children, Equality and Social Inclusion 2016, 61).

Tudi v letu 2007 so bili odstotki razmerja žensk in moških zaposlenih v zasebnem in javnem sektorju enaki, in sicer je bilo v javnem sektorju zaposlenih 69 odstotkov žensk in 31 odstotkov moških, medtem ko so v javnem sektorju prevladovali moški s 63 odstotki v primerjavi z odstotkom žensk, ki je znašal 37 odstotkov (Seierstad 2011, 37).

Močno segregiran pa ni zgolj trg dela, ampak tudi področje izobrazbe, pri katerem lahko zasledimo zelo podobne vzorce.

V zadnjih nekaj desetletjih je višja izobrazba med ženskami narasla. Ženske predstavljajo 60 odstotkov vseh študentov in študentk v programih višje izobrazbe, vedno več pa se jih odloča za študije, ki so bili v preteklosti moško-dominantni. Ženske prevladujejo na področjih zdravja in poučevanja, medtem ko moški na Norveškem prevladujejo pri bolj tehnoloških, matematičnih in naravoslovnih predmetih (The Royal Ministry of Children, Equality and Social Inclusion 2016, 36).

**GRAF 4.4: Spremembe v terciarni izobrazbi med spoloma med leti 2002 in 2012**



VIR: European Commission (2013, 8).

Sekundarna in terciarna izobrazba žensk na Norveškem je kot že omenjeno precej visoka, delež pa se konstantno povečuje. Leta 2002 je bil delež žensk, ki so pridobile terciarno izobrazbo 31, 4 odstotka, leta 2012 pa 37, 6 odstotka. Delež se je torej povečal za 6, 2 odstotka, medtem ko se je delež moških zmanjšal za 8, 9 odstotka, in sicer iz 37, 6 v letu 2002, na 28, 7 odstotka v letu 2012. Kljub temu pa izobraženost prebivalcev in prebivalk Norveške ostaja nad povprečjem Evropske unije (Graf 4.4) (European Commission 2013, 8).

**TABELA 4.3: Spremembe na posameznih področjih študija moških, v letih 2004, 2009 in 2013**

	2004 Percentage men	2009 Percentage men	2013 Percentage men	Change in per cent 2004–2013
Subjects in health, social work and sports	20.6	20.3	20.6	0
Teacher training programmes and educational science subjects	25.3	23.9	24.6	-0.7
Social sciences and law	39.7	38	37.4	-2.3
Humanities and aesthetic subjects	37.9	27.6	39.3	1.4
Subjects in economics and administration	49.3	47.5	46.3	-3.0
Primary industry studies	51.9	48.5	51.7	-0.2

Natural sciences and technical subjects	70.0	68.1	67.9	-2.1
Transport, safety and service subjects	76.4	58.5	68.9	-7.5

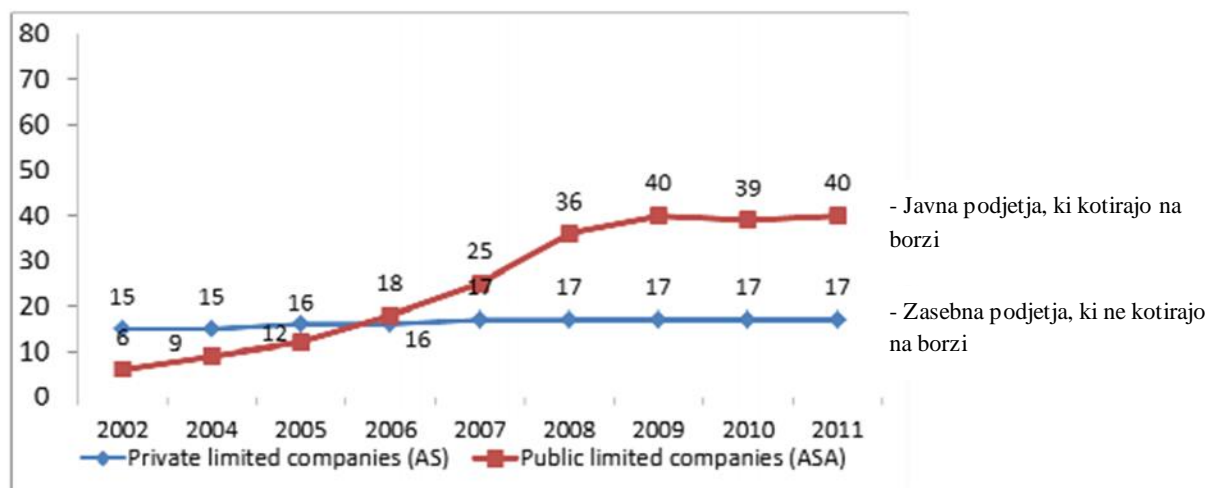
Database for statistics on higher education (DBH)

VIR: The Royal Ministry of Children, Equality and Social Inclusion (2016, 36).

Iz tabele 4.3 lahko razberemo delež moških v različnih disciplinah študija v letih 2004, 2009 in 2013. Najmanjši delež moških (študentov) v vseh raziskovanih letih je bil na področju zdravja, socialnega dela in športa, in sicer približno 20 odstotkov, kar pomeni da gre za močno dominantno področje žensk. Na drugi strani je največji delež moških obiskoval predmete na področjih naravne znanosti in tehnike ter transporta, varnosti in vzdrževanja. Pri predmetih narave znanosti in tehnike so moški leta 2004 prevladovali s 70 odstotki, do leta 2013 pa je njihov delež upadel za 2, 1 odstotka. Tudi na področju transporta, varnosti in vzdrževanja, ki je moško dominantno področje, je delež moških upadel, in sicer iz 76, 4 odstotkov leta 2004, na 68, 9 odstotkov leta 2013 (The Royal Ministry of Children, Equality and Social Inclusion 2016).

#### 4.5.2.2 Vertikalna segregacija

**GRAF 4.5: Delež žensk v upravnih odborih javnih in zasebnih podjetij, med leti 2002 in 2011**



VIR: European Commission (2012 v Teigen 2012, 10).

Pred uvedbo obveznih kvot za upravne odbore so moški ne glede na vrsto podjetja na tem področju močno dominirali. Podatki iz grafa 4.5 se nanašajo na odbore javnih (■) in zasebnih podjetij (◆), iz podatkov pa lahko razberemo, da je leta 2002, torej pred uvedbo kvot, delež žensk v upravnih odborih znašal skromnih 6 odstotkov. Do leta 2004 je odstotek narasel na 9, leto kasneje na 12 odstotkov, nato na 18 odstotkov v letu 2006 ter na 25 odstotkov v letu 2007. Z letom 2008 se je zaključevala tranzicijska doba za podjetja, ženske pa so zasedale 36 odstotkov mest v upravnih odborih javnih podjetij. Z letom 2009 se je cilj zakona izpolnil, delež žensk je dosegel 40 odstotkov, do leta 2012 pa je odstotek ostal skoraj nespremenjen. (Teigen 2012, 10).

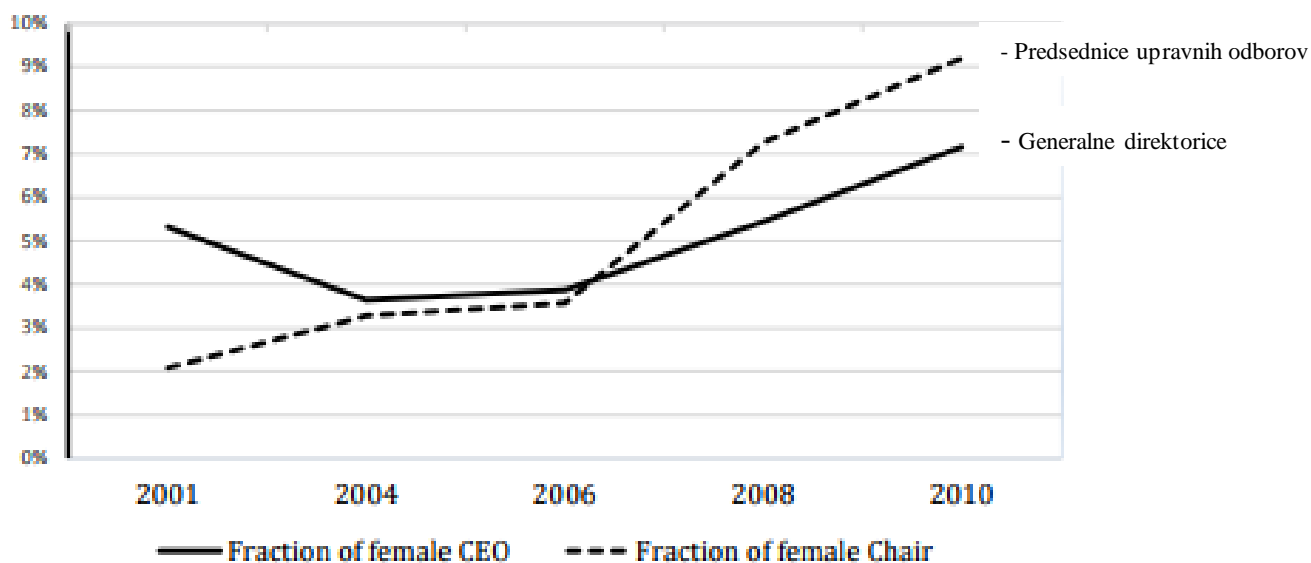
Medtem ko je neposredni vpliv reforme na javna podjetja, ki kotirajo na borzi očiten, je za ocenjevanje vpliva kvot na razmerja med spoloma na trgu treba raziskati tudi širši vpliv.

Dokaz za širjenje neposrednega učinka uvedbe kvot bi bilo povečanje zastopanosti žensk tudi v upravnih odborih podjetij, ki niso bila vključena v zakon. Kot pa lahko vidimo iz grafa 4.5, je za to zelo malo dokazov, saj podatki kažejo stabilnost deleža žensk v upravnih odborih zasebnih podjetij. V letu 2002, torej pred uvedbo zakona je delež žensk znašal 15 odstotkov, prav tako leta 2004, medtem ko je med leti 2005 in 2006 narasel za 1 odstotek. Od leta 2007 do 2011 je kljub opaznemu naraščanju deleža v javnih podjetjih, le-ta v zasebnih podjetjih ostal na 17 odstotkih.

Iz podatkov torej sklepamo, da je imel zakon majhne učinke na zastopanost žensk v upravnih odborih podjetij, za katera kvote niso bile obvezujoče (prav tam).

Od leta 2011 do leta 2017 se je rast deleža žensk v upravnih odborih podjetij upočasnila. Leta 2017 zastopanost žensk v upravnih odborih javnih podjetij znaša 43 odstotkov, medtem ko je delež v zasebnih podjetjih bistveno nižji, in sicer 18 odstotkov (Statistics Norway 2017).

#### **GRAF 4.6: Sprememba deleža žensk na položajih generalne direktorice in predsednice upravnega odbora**



VIR:Arneen-Nyhus (2014, 40).

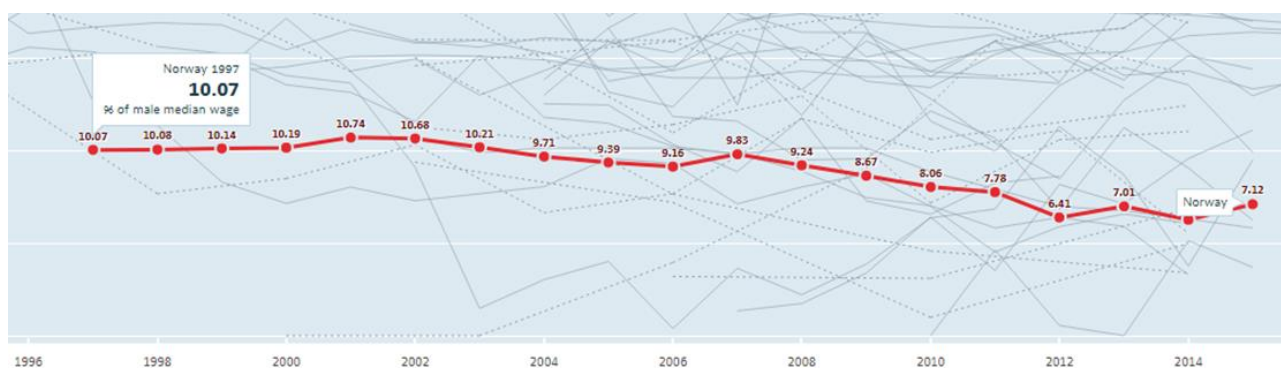
Graf 4.6 prikazuje še en vidik vertikalne segregacije, in sicer spremembo deleža žensk na najvišjih položajih, torej generalne direktorice ali predsednice upravnih odborov, med leti 2001 in 2010. Delež predsednic je leta 2001 znašal približno 2 odstotka in počasi naraščal do leta 2006, ko je znašal približno 3 odstotke. Z letom 2006 je delež predsednic začel močno naraščati in tako v štirih letih dosegel 9 odstotkov. V nasprotju s predsednicami pa je delež generalnih direktoric, ki je leta 2001 znašal približno 5 odstotkov, do leta 2004 upadal, nato pa s približno 4 odstotki začel počasi naraščati. Leta 2010 je dosegel 7 odstotkov. Čeprav sta oba deleža v devetih letih narasla, še vedno znašata le skromen delež v primerjavi z zastopanostjo žensk v upravnih odborih (Arnesen-Nyhus 2014, 40).

#### **4.5.3 Plačna vrzel med spoloma**

Kljub naraščajoči izobrazbi žensk in velikega deleža le-teh na trgu dela, ženske na Norveškem še danes zaslužijo manj kakor moški. Dejstvo, da je delo žensk manj cenjeno in plačano, je

bilo pristono že od nastanka moderne monetarne ekonomije, a smo bili do sredine 80-ih let prejšnjega stoletja priča drastičnemu upadu razlike, nato pa je sledila stagnacija. Leta 1959 je plača žensk, ki so opravljale polni delovni čas znašala le 66 odstotkov moške mesečne plače, v sredini 80-ih pa je narasla na več kot 80 odstotkov. Z letom 2000 se je ponovno pričelo zmanjševanje plačne vrzeli med spoloma, a bolj zmerno kot v preteklosti (Ministry of Children and Equality 2016, 3).

**GRAF 4.7: Sprememba plačne vrzeli med spoloma med leti 1997 in 2015**



VIR: OECD.org (2016).

Graf 4.7 prikazuje spremembo plačne vrzeli na Norveškem med leti 1997 in 2015, ki znaša skoraj 3 odstotke. Leta 1998 je plačna vrzel znašala 10, 7 odstotka ter do leta 2001 narasla na 10, 74, medtem ko je od leta 2002, ko je znašala 10, 68 odstotkov začela upadati. Vrednost je upadala do leta 2006, ko je znašala 9, 16 odstotka, nato pa v letu 2007 narasla za 0, 67 odstotka. Z uvedbo kvot leta 2008 je plačna vrzel ponovno začela upadati, in sicer se je vrednost spustila iz 9, 24 odstotka leta 2008 na 6, 14 odstotka v letu 2012. V zadnjih treh letih je vrednost plačne vrzeli nihala med 6 in 7 odstotki in se leta 2015 ustalila na 7, 12 odstotka (OECD.org 2016).

## 5 SKLEP

Norveška je država z visoko participacijo žensk na trgu dela ter z močnimi vrednotami, ko pride do spolne enakopravnosti. Država na tem področju velja za svetovno prvakinja ter drugim državam na tem področju predstavlja zgled. Gre za prvo državo na svetu, ki je uvedla zakonske spolne kvote v gospodarstvu in tako dosegla relativno visok odstotek žensk v upravnih odborih podjetij. Zakon je sprožil številne debate o tem, ali so kvote primeren ukrep za izboljšanje ravnovesja med spoloma ter zvišal interes mnogih držav za podobne reforme.

Uspeh zakona na Norveškem je torej pomemben za ostale države, ki želijo razvoj na področju spolnega ravnovesja na trgu dela. V zadnjem desetletju se je globalni politični in ekonomski kontekst bistveno spremenil, kar je vplivalo na večjo osredotočenost na raznolikost, vlogo upravnih odborov ter pomen korporativnega upravljanja. Zaradi norveškega zakona o kvotah, je opaziti mednarodne spremembe na tem področju. Dilema o zasedanju žensk v odborih in vodilnih položajih je pridobila znatno več pozornosti, ideja o kvotah pa postala bolj splošno sprejeta. Kvote niso več radikalen koncept ali šok za ekonomski sistem, ampak se o njih razpravlja in so sprejete kot realistično in uspešno orodje.

Reforma na Norveškem je pomembna tudi za gospodarstvo v Sloveniji. Slovenija danes poskuša uravnavati spolno ravnovesje na trgu dela preko neobvezujočih kodeksov in načela »izpolni ali pojasni«, a argumenti za uvedbo zakonodaje po zgledu Norveške postajajo čedalje glasnejši. Norveška in Slovenija sta majhni evropski državi, ki sta si na določenih področjih zelo podobni, zlasti v ekonomski sferi. V obeh državah je zastopanost žensk na trgu dela zelo visoka, obe se nagibata k čim večji spolni enakopravnosti in preko močne politike usklajevanja dela in družine pozitivno vplivata na razmerja med spoloma na trgu dela. Zaradi podobnosti med državama, je za Slovenijo primer Norveške toliko bolj zanimiv za raziskovanje ter končno tudi pomemben, saj se lahko država iz primera veliko nauči in kasneje to znanje tudi uporabi pri lastnih ukrepih oziroma politiki.

Z magistrskim delom sem poskušala odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji, in sicer kakšne so bile pozitivne in negativne posledice uvedbe kvot na Norveškem ter ali so kvote omogočile ženskam dostop do najvišjih položajev v podjetjih, ali zgolj utrdile moč elite?

Na tem delu je treba poudariti nekatere omejitve, s katerimi sem se soočala pri pisanju naloge. Pri proučevanju vpliva zakona se je treba zavedati, da gre za družbene spremembe, ki zahtevajo čas in se ne pokažejo že v prvem desetletju, zato jih ni mogoče natančno opredeliti. Taka analiza zahteva obširno raziskavo, ki poteka preko daljšega obdobja. Poleg tega so vplivi, tako na podjetja kot na razmerja med spoloma na trgu dela, zelo težko merljivi, saj jih

ni mogoče izolirati od ostalih dejavnikov, ki prav tako lahko povzročajo znantne spremembe (na primer ekonomska kriza). To je razvidno tudi iz številnih raziskav, omenjenih v besedilu, katerih rezultati se med seboj pogosto razlikujejo.

Na raziskovalna vprašanja sem poskušala odgovoriti s primerjavo že obstoječih raziskav. Prva pozitivna posledica, ki se je pri tem pokazala, je nedvomno neposreden učinek, torej dvig deleža zastopanosti žensk v vseh javnih podjetjih, ki kotirajo na borzi. Nekoč popolnoma moško-dominantni upravniki odbori so do konca leta 2008 dosegli 40-odstotno zastopanost žensk, kar pomeni korak k spolni enakopravnosti. Kljub znatnemu povečanju deleža pa je potrebo omeniti, da podatki kažejo, da gre v večini primerov zgolj za izpolnjevanje zakona v minimalnem obsegu, saj je delež od konca leta 2008 ostal skoraj nespremenjen. Poleg tega so imele kvote skromen učinek na podjetja, ki niso bila zakonsko zavezana k povišanju deleža žensk v odborih, saj je le-ta v več kot desetih letih narasel za le 2 odstotka.

Uvedba kvot je imela pozitiven vpliv na karierna pričakovanja in vedenje mlajših žensk, kar bi lahko imelo znatne pozitivne posledice tudi v prihodnosti. Številne reformo vidijo kot priložnost za povišanje zaslužkov ter večjo dosegljivost najvišjih položajev v organizacijski hierarhiji. Tako pozitivno mišljenje lahko ženske spodbudi k večji vztrajnosti in posledično k doseganju visokih kariernih ciljev.

Pozitivne posledice uvedbe kvot sem zasledila tudi na področju delovanja in uspešnosti samih odborov in pri izmenjavi informacij znotraj le-teh. Nekatere raziskave so pokazale povezavo med razmerjem žensk in strateškim nadzorom odborov ter učinkovitostjo odborov. Ženske so s prihodom v upravne odbore prispevale k delovanju predvsem preko dveh mehanizmov, in sicer preko uporabe razvojnih aktivnosti in preko zmanjševanja konfliktov, ki posledično zvišujeta uspešnost. Pozitivni vpliv večjega deleža žensk v odborih se pojavlja tudi pri izmenjavi informacij, saj podatki kažejo, da ženske med seboj izmenjujejo več informacij kot moški z ženskami, zato je potrebno večje število prisotnih žensk, da proces nemoteno teče.

Rezultati raziskav na področju vrednosti in poslovne uspešnosti podjetja ter stroškov povzročenih s strani reforme pa so mešani. Avtorji so v svojih analizah uporabili različne vzorce in upoštevali drugačne dejavnike ter posledično prišli do različnih sklepov, zato tudi sama o točnosti sklepa na tem področju ne morem z gotovostjo trditi. Glede na primerjavo večjega števila raziskav predvidevam, da je bil vpliv kvot na vrednost in poslovno uspešnost odvisen od lastnosti posameznega podjetja. Nekatera so se soočila z visokimi stroški, upadom vrednosti podjetja in zmanjšanjem poslovne uspešnosti, medtem ko so druga podjetja občutila zanemarljive negativne ali pozitivne posledice ali pa celo velike koristi. Vpliv reforme na



podjetja je tako odvisen predvsem od optimalne sestave upravnih odborov. Nekatera, predvsem starejša in že uveljavljena podjetja, so imela že pred zakonom optimalno delovanje odborov, zato so imela po uvedbi dodatne stroške in težave z reorganizacijo le-teh. Na drugi strani pa je ostalim podjetjem, katerih odbori so delovali podoptimalno zakon koristil, saj so nove članice izbirala iz bogatejšega bazena talentov in tako izboljšala delovanje celotnega podjetja.

Nekateri trdijo, da so nove članice upravnih odborov bolj usposobljene kot njihove predhodnice in predhodniki, kar pomeni, da je uvedba kvot aktivirala omrežja najboljših poslovnih žensk, ki so bile pred tem neupoštevane, danes pa so pridobile zasluženo priložnost. Na področju vrednosti in poslovne uspešnosti podjetij lahko torej najdemo tako pozitivne kot tudi negativne posledice.

Ena izmed negativnih posledic, na katere opozarjajo številne raziskave, pa je zamenjava statusa podjetja, in sicer iz javnega v zasebnega. Kot že omenjeno, so se kvote nanašale na vsa javna podjetja, ki kotirajo na borzi, zato so bila podjetja, ki niso želela izpolniti zahtev, prisiljena k zamenjavi statusa v zasebno podjetje in posledično v umik z borze. Nekateri ocenjujejo, da se je skoraj polovica podjetij odločila za strategijo izhoda, kar je posledično povzročilo dve negativni posledici, in sicer eno za podjetja in eno za družbo. Medtem ko so se podjetja po zamenjavi statusa soočala s spremenjeno organizacijsko obliko, ki zanje pogosto ni bila učinkovita, se je družba soočala z upadom števila žensk v upravnih odborih.

V magistrskem delu sem poleg primerjave številnih raziskav vplivov uvedbe kvot na Norveškem, primerjala še dostopne statistične podatke, in sicer me je zanimala primerjava položaja žensk in moških na trgu dela na Norveškem, v času od uvedbe kvot do danes.

S primerjavo situacije pred in po uvedbi kvot sem ugotovila, da se je vrednost indeksa razkoraka med spoloma med leti 2006 in 2015 povišala, kar pomeni, da Norveška z leti postaja čedalje bolj enakopravna država. Tudi indeks ekonomske participacije in priložnosti se je v omenjenem obdobju približal vrednosti 1, ki pomeni popolno enakopravnost. Glede na velike spremembe v javnih podjetjih, ki jih je povzročil zakon o kvotah, predvidevam, da je omenjena reforma igrala pomembno vlogo pri povišanju vrednosti indeksa ekonomske participacije in priložnosti ter posledično tudi pri zvišanju indeksa razkoraka med spoloma, ki ga le-ta sestavlja.

Spodbudne rezultate na trgu dela kažejo tudi spremembe v plačni vrzeli med spoloma. Ugotovila sem, da se je le-ta v zadnjih dvajsetih letih znižala za skoraj tri odstotke. Do reforme se je plačna vrzel počasi manjšala, nato pa je ob uvedbi kvot začela bolj strmo padati.

Glede na dejstvo, da se plačna vrzel med spoloma zmanjšuje že zadnjih dvajset let, je težko oceniti kakšen vpliv je pri tem imel uveden zakon. Na eni strani se zdi, da je začela plačna vrzel hitreje upadati z letom 2007, ko se je implementacijska doba kvot bližala koncu, kar bi lahko pripisali vplivu reforme. Po drugi strani pa, kot sem omenila že v poglavju o posledicah uvedbe kvot, nekateri avtorji navajajo, da je bil vpliv kvot omejen le na člane odborov, medtem ko situacija za ostale zaposlene v podjetjih ostaja nespremenjena.

Na drugo raziskovalno vprašanje lahko odgovorimo pritrdilno, uvedba kvot je omogočila ženskam dostop do najvišjih položajev v podjetjih, a je danes še prezgodaj za ocenitev končnega rezultata. Dejstvo je, da se je zastopanost žensk v upravnih odborih javnih in državnih podjetij znatno povešala. Zasebna podjetja danes sicer še niso prepričana, da je reforma koristna, a kot je bilo omenjeno, zakon zajema najpomembnejše akterje v norveški ekonomiji, da bi videli večje spremembe, pa bo potrebno še počakati. Od implementacije zakona se je povečal tudi delež žensk na položajih generalnih direktoric in predsednic upravnih odborov. Sprememba je bila sicer majhna, delež generalnih direktoric danes znaša skromnih 7 odstotkov, medtem ko je delež predsednic dosegel 9 odstotkov, a najbolj pomembno je, da so opazne pozitivne spremembe, četudi majhne.

Naj še dodam, da je bila skrb javnosti, da bodo kvote samo povečale vpliv elit odveč. V prvih letih po implementaciji se je sicer pojavil nezaželeni stranski učinek v obliki fenomena zlatih kril, a kot ugotavljajo avtorji leta kasneje, je šlo zgolj za začasen porast elitne skupine direktoric, katerih število je kmalu začelo drastično upadati.

Spolne kvote imajo torej kot večina ostalih zakonov in ukrepov do zdaj tako pozitivne kot negativne posledice. Po mojem mnenju je uvedba kvot v gospodarstvu velik korak naprej ter lahko igra pomembno vlogo pri premagovanju ovir do spolne enakopravnosti. Glede na podobnost Slovenije in Norveške, bi se lahko slovenska vlada ob proučevanju situacije na Norveškem marsikaj naučila ter znanje uporabila za oblikovanje zakona primerne tudi za naše gospodarstvo. Kljub temu da kvote predstavlja napredek na področju spolne enakopravnosti, pa vseeno menim, da zgolj uvedba zakona ni dovolj za večje spremembe. Potrebne so namreč spremembe v sami kulturi družbe in miselnosti posameznikov v njej. Kot že omenjeno, gre torej za spremembe, ki se ne zgodijo čez noč, ampak je zanje potrebno veliko časa, predvsem pa truda in pozitivne spodbude.

## 6 LITERATURA

1. Antić Gaber, Milica in Irena Selišnik. 2012. Kako razumeti kvote? Dostopno prek: <https://metinalista.si/kako-razumeti-kvote/> (22. avgust 2017).
2. Arnesen-Nyhus, Gro. 2014. Changes in Norwegian ASA Board Networks. Oslo and Akershus University College of Applied Sciences, Faculty of Social Science. Dostopno prek: [https://oda.hioa.no/nb/changes-in-norwegian-asa-board-networks-gender-balance-law-and-firm-exit-between-2000-and-2010/asset/dspace:7239/Nyhus\\_Gro.pdf](https://oda.hioa.no/nb/changes-in-norwegian-asa-board-networks-gender-balance-law-and-firm-exit-between-2000-and-2010/asset/dspace:7239/Nyhus_Gro.pdf) (11. avgust 2017).
3. Ahern, Kenneth R. in Amy K. Dittmar. 2012. The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *Quarterly Journal of Economics* 127 (1): 137–197.
4. 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.
5. Bertrand, Marianne, Sandra E. Black, Sissel Jensen in Adriana Lleras-Muney. 2017. Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway. *National Bureau of Economic Research*. Dostopno prek: <http://www.nber.org/papers/w20256.pdf> (9. avgust 2017).
6. Blackburn, Robert M., Jennifer Jarman in Bradley Brooks. 2000. The Puzzle of Gender Segregation and Inequality: A Cross-National Analysis. *European Sociological Review*, 16 (2): 119–135.
7. Bohren, Oyvind in Siv Staubo. 2012. Changing organizational form to avoid regulatory constraints: The effect of mandatory gender balance in the boardroom. *Norwegian Business School*. Dostopno prek: <http://www.lse.ac.uk/fmg/researchProgrammes/corporateFinance/corporateGovernance/events/brownbagSeminars/Conversion-November-15-2012.pdf> (9. avgust 2017).
8. Burke, Ronald J. 1997. Women in Corporate Management. *Journal of Business Ethics* 16 (9): 873–875.
9. Dale Olsen, Harold, Pal Schone in Matte Verner. 2013. Diversity among Norwegian Boards of Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance? *Feminist Economics* 19 (4): 110–135.

10. Deloitte. 2017. Women in the boardroom: A global perspective – 5th edition. Global Center for Corporate Governance. Dostopno prek: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/Women%20in%20the%20boardroom%20a%20global%20perspective%20fifth%20edition.pdf> (9. avgust 2017).
11. Dhir, Aaron A. 2014. Norway's Socio-Legal Journey: A Qualitative Study of Boardroom Diversity Quotas. Legal studies research paper series, Research Paper 65, 10 (15). Dostopno prek: <http://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=olsrps> (10. avgust 2017).
12. Eckbo, Espen E., Knut Nygaard in Karin S. Thorburn. 2016. Does gender-balancing the board reduce firm value? Dostopno prek: <https://micro.econ.kit.edu/downloads/ENT-quota.pdf> (9. avgust 2017).
13. Elstad, Beate in Gro Ladegard. 2010. Women on corporate boards: key influencers or tokens? *Journal of Management & Governance*. Dostopno prek: <http://groladegard.no/JMG2010.pdf> (9. avgust 2017).
14. European Commission. 2013. The current situation of gender equality in Norway – Country Profile. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo\\_campaign/131014\\_countryprofile\\_norway.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo_campaign/131014_countryprofile_norway.pdf) (11. avgust 2017)
15. --- 2014. Tackling the gender pay gap in the European Union. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_pay\\_gap/140319\\_gpg\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_en.pdf) (8. avgust 2017).
16. --- 2015. The gender pay gap in the European Union. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_pay\\_gap/gpg\\_eu\\_factsheet\\_2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/gpg_eu_factsheet_2015_en.pdf) (8. avgust 2017).
17. --- 2015a. Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet\\_women\\_on\\_boards\\_web\\_2015-10\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf) (8. avgust 2017).
18. --- 2016. Employment, social affairs & inclusion. Women and unpaid work: recognise, reduce, redistribute! Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1196&newsId=2492&furtherNews=yes> (8. avgust 2017).

19. Evropska komisija. 2012. Sporočilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij: Uravnotežena zastopanost spolov v vodstvih podjetij: prispevek k pametni, trajnostni in vključujoči rasti. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/SL/1-2012-615-SL-F1-1.Pdf> (10. avgust 2017).
20. Evropski parlament. 2013. Obvestilo poslancem. Odbor za pravne zadeve. Dostopno prek: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/juri/cm/927/927381/927381sl.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/juri/cm/927/927381/927381sl.pdf) (11. avgust 2017).
21. Fagan, Colette, Maria Gonzalez Mendez in Silvia Gomez Anson. 2012. Women on Corporative Boards and Top Management: European trends and Policy. Introduction, and choice of one country or comparative analyses between countries. 1–17, New York: Palgrave Macmillan.
22. Fink Hafner, Danica, Sabrina Ramet in Kristen Ringdal. 2016. Small States, Big Challenges: Norway and Slovenija in Comparative Perspective. Baden- Baden: Nomos Verlagsgesellschaft/ edition sigma.
23. Hausmann, Ricardo, Tyson Laura D. in Zahidi Saadia. 2006. The Global Gender Gap Report 2006. World Economic Forum. Dostopno prek: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2006.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2006.pdf) (11. avgust 2017).
24. --- 2007. The Global Gender Gap Report 2007. World Economic Forum. Dostopno prek: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2007.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2007.pdf) (11. avgust 2017).
25. --- 2008. The Global Gender Gap Report 2008. World Economic Forum. Dostopno prek: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2008.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2008.pdf) (11. avgust 2017).
26. --- 2009. The Global Gender Gap Report 2009. World Economic Forum. Dostopno prek: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2009.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2009.pdf) (11. avgust 2017).
27. --- 2010. The Global Gender Gap Report 2010. World Economic Forum. Dostopno prek: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2010.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2010.pdf) (11. avgust 2017).
28. --- 2011. The Global Gender Gap Report 2011: Rankings and Scores. World Economic Forum. Dostopno prek:

- [http://www3.weforum.org/docs/GGGR11/GGGR11\\_Rankings-Scores.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR11/GGGR11_Rankings-Scores.pdf) (11. avgust 2017).
29. --- 2012. The Global Gender Gap Report 2012. World Economic Forum. Dostopno prek:  
[http://most.gov.il/PromotingWoman/Documents/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2012.pdf](http://most.gov.il/PromotingWoman/Documents/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf)  
(11. avgust 2017).
30. --- 2013. The Global Gender Gap Report 2013. World Economic Forum. Dostopno prek: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf) (11. avgust 2017).
31. --- 2014. The Global Gender Gap Report 2014. World Economic Forum. Dostopno prek: [http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR\\_CompleteReport\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf)  
(11. avgust 2017).
32. Hausmann, Ricardo, Laura D. Tyson, Yasmina Bekhouche in Saadia Zahidi. 2015. The Global Gender Gap Report 2015. World Economic Forum. Dostopno prek:  
<http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf> (11. avgust 2017).
33. Holli, Anne Maria. 2012. Quotas for public bodies? A comparative study of the effectiveness of gender quotas for public boards and committees in Finland and Norway. Dostopno prek: [http://paperroom.ipsa.org/papers/paper\\_14007.pdf](http://paperroom.ipsa.org/papers/paper_14007.pdf) (9. avgust 2017).
34. Huse, Morten. 2012. Chapter 1: The »Golden Skirts«: Lesson from Norway about Women on Corporate Boards of Directors, V: Groschl, Stefan in akagi, Junko. 2012. Diversity Quotas, Diverse Perspectives, The Case of Gender. Routledge.
35. --- 2013. Chapter 5: Has the Law been a Success? V: Tutchell, Eva in Edmonds, John. 2013. Made in Norway: How Norwegians have used quotas to increase the number of women on company boards. Conference on the Norwegian Quota Law. Dostopno prek:  
<http://www.ntnu.edu/documents/32998871/33046696/Made+in+Norway/413070eb-dc21-4413-ba09-cccb73be6074> (9. avgust 2017).
36. Huse, Morten, Hannah Moltner in Mirian Izquierdo. 2016. Value creating boards and gender diversity Suggestions to progress in getting women on boards in Spain. *BI Norwegian Business School, Research Report 2*. Dostopno prek:  
[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/9bd44327d88ba097c125800300421e1f/\\$FILE/2016-02-Huse%20mfl\\_revised%20version.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/9bd44327d88ba097c125800300421e1f/$FILE/2016-02-Huse%20mfl_revised%20version.pdf) (9. avgust 2017).

37. Ibsen, Mai Lill. 2013. Chapter 4: Entering the Boardroom. V: Tutchell, Eva in John Edmonds. 2013. Made in Norway: How Norwegians have used quotas to increase the number of women on company boards. Conference on the Norwegian Quota Law. Dostopno prek: <http://www.ntnu.edu/documents/32998871/33046696/Made+in+Norway/413070eb-dc21-4413-ba09-cccb73be6074> (10. avgust 2017).
38. Jourova, Vera. 2016. Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling. *European Commission*, Fact sheet July 2016. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_balance\\_decision\\_making/1607\\_factsheet\\_final\\_wob\\_data\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/1607_factsheet_final_wob_data_en.pdf) (10. avgust 2017).
39. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1991. Spol kot dejavnik družbene stratifikacije. *Teorija in praksa* 28 (5/6): 586–590.
40. Kanjuo- Mrčela, Aleksandra, Tina Kogovšek, Maša Filipovič- Hrast, Barbara Lužar in Tjaša Toni. 2015. Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu: končno poročilo. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
41. Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Anders Todal Jessen. 2016. Gender Equality in Norway and Slovenia. V: Fink Hafner, Danica, Sabrina Ramet in Kristen Ringdal. 2016. Small States, Big Challenges: Norway and Slovenija in Comparative Perspective. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft/ edition sigma.
42. Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Rado Bohinc, Andrej Rus, Helena Kovačič, Barbara Lužar in Jasna Mikić. 2016a. Doseganje uravnotežene zastopanosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu. Smernice za politične odločevalce/-ke. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
43. Kogut, Bruce, Jordi Colomer in Mariano Belinky. 2014. Structural equality at the top of the corporation: mandated quotas for women directors. *Strategic Management Journal* 35: 891–902.
44. Labelle, Real, Claude Francoeur, Faten Lakhil. 2015. To Regulate Or Not To Regulate? Early Evidence on the Means Used Around the World to Promote Gender Diversity in the Boardroom. *Gender, Work and Organization* 22 (4): 340–363.
45. Leuze, Kathrin in Marcel Helbig. 2015. Why do girls' and boys' gender-(a)typical occupational aspirations differ across countries? How cultural norms and institutional constraints shape young adolescents' occupational preferences, *WZB Discussion Paper* No. P 2015–002.

46. Matsa, David A. in Amerlia R Miller. 2013. A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economic* 5 (3): 136–169.
47. Ministry of Children and Equality. 2008. Gender and Pay Facts, analyses and measures to promote equal pay. Summary of Official Norwegian Report 2008: 6. Dostopno prek: [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/bld/rapporter/2008/gender\\_and\\_pay\\_english\\_summary\\_of\\_nou\\_2008\\_6.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/bld/rapporter/2008/gender_and_pay_english_summary_of_nou_2008_6.pdf) (11. avgust 2017).
48. Monda.eu. 2017. Enakost med spoli: spolna segregacija na trgu dela. Dostopno prek: <http://monda.eu/sl/modules/gender/19> (8. avgust 2017).
49. Nielson, Sabina in Morten Huse. 2010. The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review* 18 (2): 136–148.
50. Nygaard, Knut. 2011. Forced board changes: Evidence from Norway. *Institut for samfunnsokonomi* 5/2011. Dostopno prek: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=958073117127107000000096095099127069125005091051065087123098016010087014031117084103030041056026022014118073098094014066088114108051086036081067077118026004112088121006033047094090002126064086071080081105085081107006126097114074075020125104007124092066&EXT=pdf> (9. avgust 2017).
51. OECD.org. 2016. Gender wage gap. Dostopno prek: <https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm> (11. avgust 2017).
52. Ostebo, Marit Tolo in Haldis Haukanes. 2016. Shifting meanings of gender equality in development: Perspectives from Norway and Ethiopia. *Progress in Development Studies* 16 (1): 39–51.
53. Prijon, Lea. 2011. Položaj žensk na trgu dela v moderni zahodni družbi. *R&R Raziskave in razprave* 4 (3): 33–58.
54. Robnik, Sonja. 2015. Enakost spolov na mestih odločanja- pomen transparentnega kadrovanja. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Kotnikova 28, Ljubljana. Dostopno prek: [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/enake\\_moznosti/VkljuciVseRaziskavaTransparentnoKadrovanje.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/enake_moznosti/VkljuciVseRaziskavaTransparentnoKadrovanje.pdf) (9. avgust 2017).
55. Rotman. 2016. Institute for gender + the economy. Quotas: Pros and Cons. School of Management. Dostopno prek:



- <http://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/GenderEconomy/ToApprove/Research/GE-backup/Research/ResearchBriefs> (9. avgust 2017).
56. Schäfer, Andrea, Ingrid Tucci in Karin Gottschall. 2011. Top down or bottom up? A cross-national study of vertical occupational sex segregation in twelve European Countries. *ZeS-Arbeitspapier*, 04/2011.
57. Seierstad, Cathrine in Tore Opsahl. 2011. For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management* 27 (1): 44–54.
58. Seierstad, Cathrine. 2011. Exploring the Norwegian paradox of vertical sex segregation: Strategies and experiences in politics, academia and company boards. Dostopno prek: <http://www.cathrineseierstad.com/pdf/CathrineSeierstad-PhD-thesis.pdf> (11. avgust 2017).
59. Staubo, Siv. 2014. Regulation and Corporate Board Composition. BI Norwegian Business School. Dostopno prek: [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/03234455a60fb270c1257cf400471afa/\\$FILE/2014-01-Staubo\\_dissertation\\_mantel.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/03234455a60fb270c1257cf400471afa/$FILE/2014-01-Staubo_dissertation_mantel.pdf) (9. avgust 2017).
60. Statistics Norway. 2003. Norway - world leader in gender equality. Dostopno prek: <https://www.ssb.no/en/befolkning/artikler-og-publikasjoner/norway-world-leader-in-gender-equality> (11. avgust 2017).
61. --- 2017. Board and management in limited companies, 1 January 2017. Dostopno prek: <https://www.ssb.no/en/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/styre/aar/2017-03-08#content> (11. avgust 2017).
62. Szydło, Marek. 2015. Gender Equality on the Boards of EU Companies: Between Economic Efficiency, Fundamental Rights and Democratic Legitimation of Economic Governance. *European Law Journal* 21 (1): 97–115.
63. Teigen, Mari. 2012. Gender Balance on Norwegian Corporate Boards. V: Norwegian Ministry of Trade and Industry. The state ownership report 2012. Dostopno prek: [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/statenseierberetning/pdf/engelsk/the\\_state\\_ownership\\_report\\_2012.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/statenseierberetning/pdf/engelsk/the_state_ownership_report_2012.pdf) (9. avgust 2017).
64. Teigen, Mari. 2012a. Exchange of good practices in gender equality, Norway. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange\\_of\\_good\\_practice\\_no/no\\_discussion\\_paper\\_no\\_2012\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange_of_good_practice_no/no_discussion_paper_no_2012_en.pdf) (10. avgust 2017).

65. Terjesen, S in R. Sealy. 2016. Board gender quotas: Exploring ethical tensions from a multi-theoretical perspective. *Business Ethics Quarterly*, 26(1): 23–65.
66. Terjesen, Siri, Ruth V. Aguilera, Ruth Lorenz. 2015. Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Springer Science+Business*. Dostopno prek: <https://web.northeastern.edu/ruthaguilera/wp-content/uploads/2017/02/36.-Terjesen-Aguilera-Lorenz-2014-JBE.pdf> (9. avgust 2017).
67. Terjesen, Siri in Val Singh. 2008. Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics* 83: 55–63.
68. The Royal Ministry of Children, Equality and Social Inclusion. 2016. Gender equality in practice: Equal opportunities for women and men. Dostopno prek: <https://www.regjeringen.no/contentassets/cb13bb1a651942b9ae61d329e85c2c7e/gender-equality-in-practice---white-paper.pdf> (11. avgust 2017).
69. Toomey, Christine. 2008. Quotas for women on the board: do they work? Dostopno prek: <http://www.christinetoomey.com/2008/quotas-for-women-on-the-board-do-they-work/> (10. avgust 2017).
70. Torchia, Mariateresa, Andrea Calabro in Morten Huse. 2011. Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics* 102: 299–317.
71. Villiers, Charlotte. 2010. Achieving gender balance in the boardroom: is it time for legislative action in the UK? *Legal Studies* 30 (4): 533–557.
72. Wharton. A.S. 2012. Chapter 6: Gendered Jobs and Gendered Workers. In *The Sociology of Gender. An Introduction to Theory and Research*, 189–222. Wiley Blackwell. UK: A John Wiley&Sons, Ltd.
73. World Economic Forum. 2016. Global gender gap report: Gender parity. Dostopno prek: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/files/2016/10/GGGR16-GenderParity.pdf> (8. avgust 2017).
74. Wang, Mingzhu in Elisabeth Kelan. 2013. The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics* 117 (3): 449–466.
75. Zelenika, Ratko, Slobodan Zečević in Sabina Zebec. 2007. Merjenje intelektualnega kapitala v podjetjih terciarne logistike. *Pregledni znanstveni člank NG* 1(2): 86–97.