



VKLJUČI.VSE

ENAKOST SPOLOV NA MESTIH ODLOČANJA V GOSPODARSTVU



ENAKOST SPOLOV NA MESTIH ODLOČANJA V GOSPODARSTVU

Končno poročilo

red. prof. dr. Alekandra Kanjuo Mrčela
red. prof. dr. Tina Kogovšek
doc. dr. Maša Filipovič Hrast
dr. Barbara Lužar
mag. Tjaša Toni

Fakulteta za družbene vede
UNIVERZA V LJUBLJANI

Naročnik in izdajatelj:

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
Kotnikova 28
1000 Ljubljana

Avtorice:

Aleksandra Kanjuo Mrčela, Maša Filipovič Hrast, Tina Kogovšek, Barbara Lužar, Tjaša Toni

Oblikovanje in tisk:

Tiskarna Oman

Naklada:

1.200 kom.

Publikacija je dostopna na spletni strani:

<http://www.mddsz.gov.si>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.5:316.346.2(0.034.2)

ENAKOST spolov na mestih odločanja v gospodarstvu [Elektronski vir] : končno poročilo / Aleksandra Kanjuo Mrčela ... [et al.]. - El. knjiga. - Ljubljana : Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2015

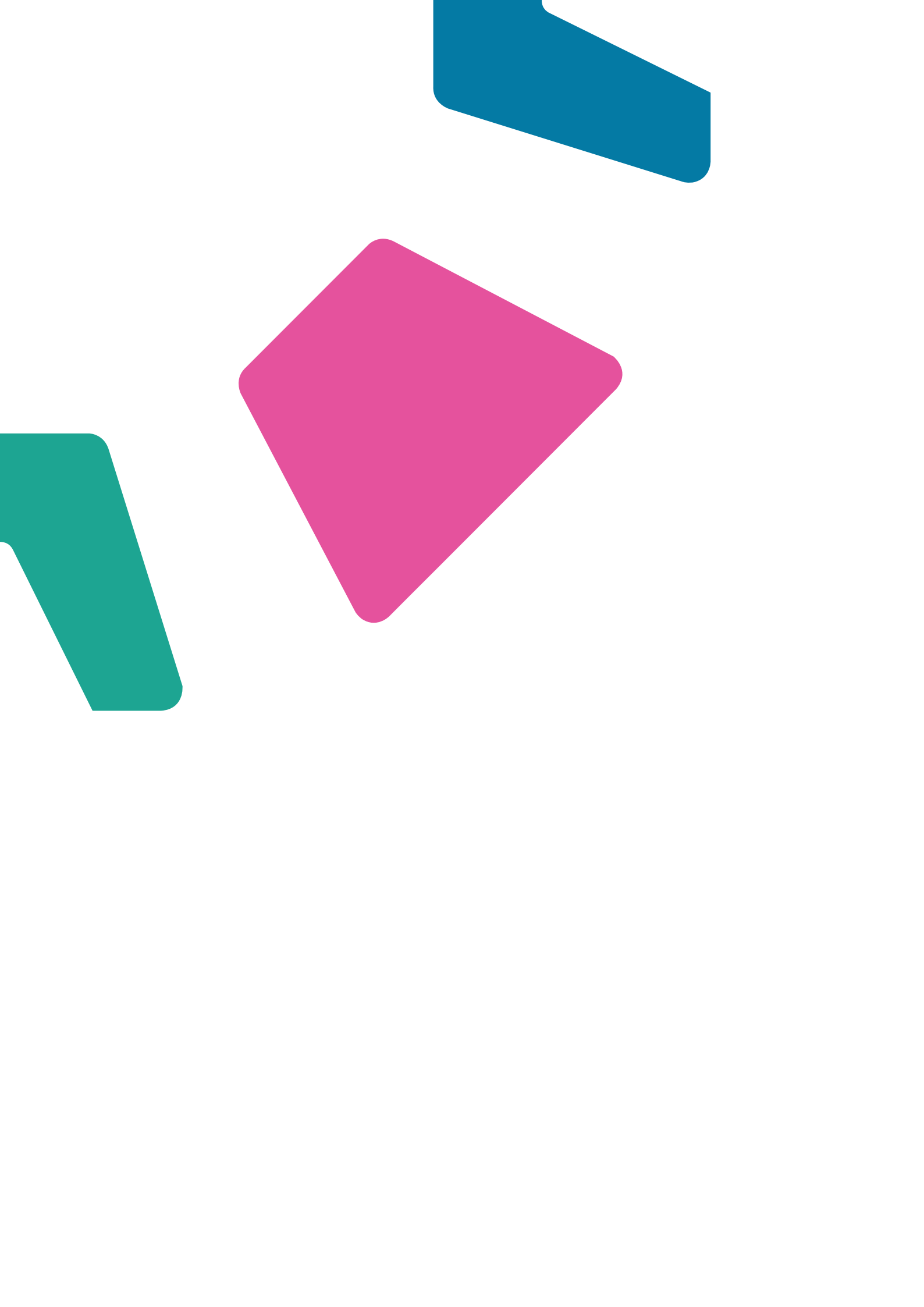
ISBN 978-961-6471-22-0 (pdf)

1. Kanjuo-Mrčela, Aleksandra
280481792

Kazalo

1. Uvod	5
2. Raziskovalni načrt in metode dela	7
3. Konceptualna izhodišča in pregled dosedanjih raziskav	11
3.1 Skromna udeležba žensk na položajih odločanja v Sloveniji, Evropi in ZDA	11
3.2 Razlogi za manjše število žensk na mestih odločanja v gospodarstvu	13
3.3 Ukrepi v izbranih evropskih državah in ZDA	16
3.4 Zakonodaja, javne politike in ukrepi na organizacijski ravni v Sloveniji	22
3.5 Argumenti za in proti uvedbi kvot na mestih odločanja v gospodarstvu	25
4. Predstavitev in interpretacija rezultatov empiričnega dela	31
4.1 Vzorec	31
4.2 Karierna pot menedžerk in menedžerjev	32
4.3 Sedanje delo anketiranih oseb	36
4.4 Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja menedžerk in menedžerjev	38
4.5 Mnenja menedžerk in menedžerjev o ženskah in moških na vodilnih položajih	41
4.6 Ukrepi za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu	45
5. Sklepi in predlogi za nadaljnje ukrepe in politike	51
6. Viri in literatura	55

Raziskava je del projekta Vključi.Vse, ki ga iz sredstev programa PROGRESS sofinancira Evropska unija. Evropska komisija ni odgovorna za vsebino in njeno nadaljnjo uporabo, ker predstavlja poglede izvajalca projekta.



1. Uvod

Namen raziskave je prispevati k razumevanju osebnih, družbenih in organizacijskih okoliščin ter dejavnikov, ki vplivajo na napredovanje moških in žensk na najvišje položaje v slovenskem gospodarstvu. Raziskave o položaju žensk v slovenskem menedžmentu (Kanjuro Mrčela, 1996, 2000; Petelinkar, 2005) so v preteklosti razkrile nekatere probleme, s katerimi se soočajo ženske na poti do položajev odločanja in pri svojem delu kot menedžerke in ki so največkrat povezani z obstoječimi stereotipi glede spolno določenih vlog moških in žensk v organizacijah in zasebnem življenju. Pozornost v tej raziskavi je bila posvečena dejavnikom, ki so se pokazali kot pomembni v dosedanjih raziskavah (kot je problematika usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja). Raziskava pa je želela še posebej prispevati k razumevanju dejavnikov, ki so do sedaj bili manj ali neraziskani ter se nanašajo na organizacijske politike kadrovanja in napredovanja.

Zato smo z vidika enakosti spolov analizirali:

- a) karierno pot in sedanji položaj menedžerk in menedžerjev v Sloveniji,
- b) usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja menedžerk in menedžerjev,
- c) mnenja menedžerk in menedžerjev o ženskah in moških na vodilnih položajih ter o možnih/izvedljivih ukrepih za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu.



2. Raziskovalni načrt in metode dela

Glavni namen raziskave je bilo zbiranje novih podatkov na področju, ki v Sloveniji še nikoli ni bilo sistematično analizirano na velikem vzorcu populacije menedžerjev in menedžerk. V prvih mesecih dela smo delo na orodjih in raziskovalnem načrtu utemeljile na ponovnem pregledu obstoječih raziskovalnih rezultatov v tujini in Sloveniji. Raziskovalni načrt in raziskovalna orodja so izoblikovani na osnovi vpetosti sodelujočih raziskovalk v mednarodnih projektih, ki obravnavajo problematiko raziskave ali sorodna področja.

V raziskavi smo kot glavni raziskovalni instrument uporabili anketni vprašalnik, s katerim smo želeli zajeti čim večji vzorec slovenskih menedžerk in menedžerjev. Zavedali smo se, da obsežnost vprašalnika zmanjšuje odzivnost ter smo zaradi tega v postopku vzorčenja in dokončnega oblikovanja raziskovalnega instrumenta poskušali doseči optimalen odnos med širino in poglobljenostjo raziskave ter pričakovano odzivnostjo anketirank in anketirancev.

Zbiranje podatkov je potekalo od aprila do avgusta 2014 v več fazah in v sodelovanju z različnimi akterkami in akterji, pomembnimi za vsebino raziskave. Podatke smo večinoma zbirali s spletno anketo (program za spletno anketiranje 1ka (www.1ka.si))¹ tako, da smo povezavo na anketo poslali na elektronske naslove iz štirih relevantnih baz ali/in je bila ta objavljena na spletnih straneh relevantnih akterjev. V dveh časovnih točkah je bila anketa razdeljena med anketirance in anketiranke v papirnati verziji. Podrobnosti poteka zbiranja podatkov so opisane v nadaljevanju.

Zaradi sicer pričakovanega relativno majhnega odziva na anketo smo že v osnovi načrtovali zbiranje podatkov na več mestih ter pošiljanje ankete na čim več naslovov. Osnovni načrt je bil, da podatke zberemo s pomočjo baz strokovnega združenja Manager in AJ PES-a. Pri slednji se je v fazi priprav na zbiranje podatkov izkazalo, da na osnovi podatkov, ki jih agencija lahko posreduje, ni mogoče pripraviti seznama naslovov akterjev, ki so relevantni za raziskavo.

V prvi fazi smo poslali elektronsko sporočilo s povezavo na anketo na približno 1100 naslovov iz baze združenja Manager, in sicer 10. aprila in 5. maja 2014. O anketi so bile obveščene članice in prejemnice e-revije Vključi.vse 12. maja 2014 (približno 500 naslovnikov). Zaradi malo odgovorov smo se odločili, da vzorec povečamo s pošiljanjem anketnega vprašalnika še preko baz nekaterih drugih akterjev, pomembnih za vsebino raziskave.

Povabilo k izpolnitvi ankete, je bilo poslano 16. aprila 2014 na 4036 elektronskih naslovov vodilnih žensk v gospodarstvu, akademski sferi in državni upravi skupaj z vabilom Planeta GV na konferenco Odličnost managerk. Na konferenci Odličnost managerk je bila anketni vprašalnik tudi fizično razdeljen med udeleženske. Konferenca je potekala 3. junija 2014, udeležilo pa se je približno 90 udeleženk.

Vprašalnik je bil razdeljen tudi 60 osebam, pretežno mladim menedžerjem in menedžerkam (do 44 let), na dogodku 4 x 10 minut o mednarodnih izkušnjah 28. avgusta 2014 v dvorani Krke v Ljubljani.

¹ Za pomoč pri izvedbi anket in statističnih obdelavah se avtorice poročila zahvaljujemo Maji Mrzel.

Vzorec smo poskušali povečati tudi s pomočjo seznama članov in članic Slovenske kadrovske zveze. Povabilo k izpolnjevanju vprašalnika je bilo poslano na 1088 elektronskih naslovov kadrovskega menedžerjev in menedžerjev in drugih, ki so prejemajo novice s spletne strani zveze. Obvestilo je bilo poslano v sklopu dveh kadrovskega mesečnikov 6. maja in 3. junija 2014, kot samostojno povabilo pa je bilo poslano še 22. maja 2014. Prav tako je bila ob izidu mesečnika objavljena novica na Facebookovi strani zveze, s povezavo na mesečnik, kjer je bilo objavljeno povabilo k izpolnjevanju vprašalnika.

Povabilo k reševanju ankete so poslali tudi po mailing listi Društva za marketing Slovenije 7. maja 2014 v sklopu e-novic (okrog 600 članov/ic). Vabilo na anketo je bilo objavljeno še na Facebookovi strani društva.

Vabilo je bilo poslano tudi na 750 elektronskih naslovov Slovenskega društva za odnose z javnostmi 16. maja 2014. 18. maja 2014 je bilo vabilo na anketo objavljeno še na Facebookovi strani društva ter na njihovi spletni strani ter na Twitterjevem profilu.

Kumulativno smo tako pridobili 194 izpolnjenih anketnih vprašalnikov (154 v 1ki in 40 na papirju). Po čiščenju podatkov je bilo v končno analizo vključenih 151enot (115 v 1ki in 36 na papirju). V raziskavi kljub intenzivnim prizadevanjem nismo uspeli doseči optimalne stopnje odgovora na anketo, da bi lahko izvedli kompleksnejše analize. Kljub temu pa je velikost vzorca omogočila izvesti osnovno opisno analizo ter bivariatno analizo po nekaterih značilnostih anketirancev in anketirank (spol, položaj v podjetju). Čeprav ne moremo predpostaviti, da je pridobljeni vzorec reprezentativen za populacijo menedžerjev in menedžerk v Sloveniji, pa je njegova velikost in širina kanalov rekrutiranja dovolj velika, da lahko na njegovi osnovi naredimo dovolj informativno preliminarno analizo stanja na raziskovanem področju. Pomembno se nam zdi poudariti, da gre sploh za prvo tovrstno širšo in sistematično zasnovano raziskavo v Sloveniji. Čeprav vzorec ne omogoča posploševanja na celotno populacijo, smo, da bi pokazali na večje razlike v stališčih moških in ženskih vodstvenih delavcev, vseeno poudarili, na katerih točkah so razlike v odgovorih po spolu statistično značilne. V analizi smo uporabili metode osnovne opisne statistike, za preverjanje razlik med spoloma pa t-test za neodvisna vzorca ter hi-kvadrat test.

Po zbiranju podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika smo opravili še skupinsko ekspertno delavnico. K razmisleku in vodeni razpravi o pridobljenih rezultatih smo povabili strokovnjake in strokovnjakinje iz gospodarstva ter raziskovalke na področju enakosti spolov in organizacij (zasl. red. prof. Maca Jogan (FDV), red. prof. Nevenka Černigoj Sadar (FDV), red. prof. Milica Antić Gaber (FF), Sonja Šmuc (Združenje Manager), Boris Dular (Krka), Tomaž Berložnik (Petrol), Franci Pliberšek (MIK), Boštjan Škufca Zaveršek (Simobil), Tjaša Kolenc Filipčič (Triglav)).² Prednost uporabljenega raziskovalnega pristopa je v tem, da je omogočil uravnoteženost akademske in praktične naravnosti pri oblikovanju priporočil za politike in ukrepe.

Z naročnikom raziskave smo opravili več sestankov in bili v stalnem stiku. Sestanki so bili namenjeni izmenjavi mnenj in prejemu naročnikovih komentarjev glede raziskovalnega dela in priprave strokovnih izhodišč za razvoj področja, kot tudi usklajevanje z drugim delom na projektu Vključi.vse, v okviru katerega je potekala tudi ta raziskava.

V potek raziskovalnega dela smo, kot je razvidno, vključili relevantne akterke in akterje s treh področij – akademsko-raziskovalnega, gospodarskega (ekspertna delavnica) in politično-institucionalnega (aktivno sodelovanje z naročnikom). Naslavljanje širšega kroga deležnikov je

² Ekspertna delavnica je bila izvedena z 8 udeleženkami in udeleženci, ker se je ga. Tjaša Kolenc Filipčič ni mogla udeležiti zaradi poslovnih obveznosti.

pripomoglo tako k večji kakovosti opravljenega dela kot tudi večji možnosti učinkovite kasnejše diseminacije rezultatov raziskave ter na njej utemeljenih predlogov ukrepov in politik široki in raznovrstni javnosti (tako akademski, politični kot poslovni).



3. Konceptualna izhodišča in pregled dosedanjih raziskav

Menedžerski položaji v gospodarstvu so dolgo predmet analize v sociološki in organizacijski literaturi, ki prispeva k razumevanju ekonomskega dogajanja in delitve moči v organizacijah, gospodarskih sistemih in družbi. V drugi polovici 20. in začetku 21. stoletja je analiza menedžmenta v gospodarstvu vključila spolno dimenzijo in razkrila **maskuliniziranost menedžerskega poklica in dela**. Raziskave so odkrile nekatere vzroke **vertikalne poklicne segregacije po spolu** in opozorile na povezanost splošno prisotne spolne ureditve in ovir enakopravnosti med spoloma v ekonomiji. V nadaljevanju bomo predstavili empirične podatke in rezultate analiz, ki kažejo na počasne spremembe na obravnavanem področju in ugotavljajo razloge za to. Podatki se nanašajo na slovensko gospodarsko okolje ter za kontekst raziskovanja zanimive evropske države in ZDA. Izbrana so okolja, v katerih so bodisi opazne pomembne spremembe v zadnjih desetletjih ali/in razvito raziskovanje obravnavane tematike.

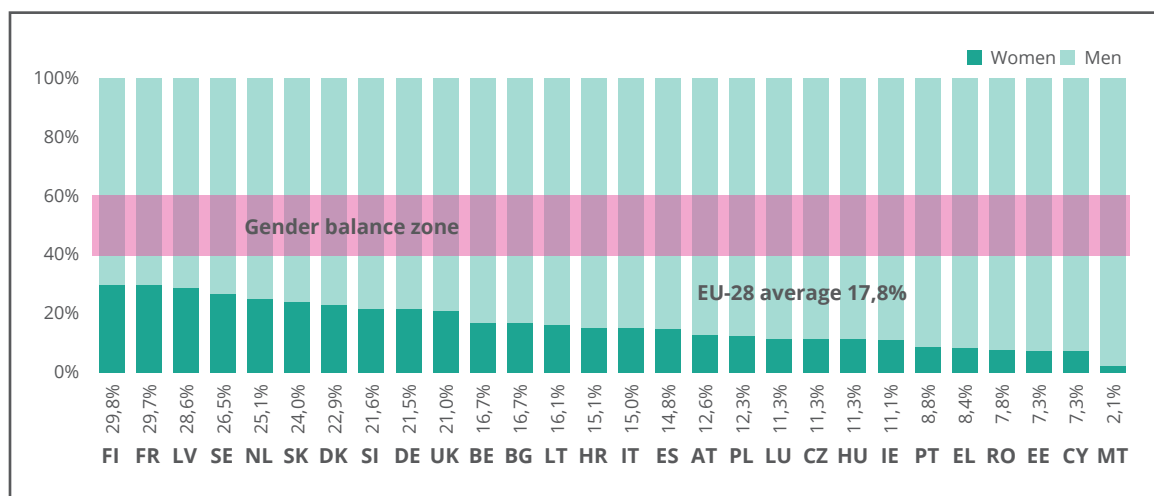
3.1 Skromna udeležba žensk na položajih odločanja v Sloveniji, Evropi in ZDA

Oktobra 2013 je bilo v Evropski uniji na vodilnih položajih največjih družb, ki kotirajo na borzi, 17,8 % žensk (slika 1), od tega manj kot 3 % žensk na položaju izvršnih direktoric teh družb. V primerjavi s podatki za april 2013 se je delež žensk na vodilnih položajih zvišal za 1,2 % (prej 16,6 %), kljub temu pa imajo ženske četrtno članstva izvršnih organov le v petih evropskih državah (Finska, Francija, Latvija, Švedska in Nizozemska; European Commission, 2014). Delež žensk v upravnih odborih³ največjih ameriških podjetij (za katera je značilen enotirni sistem upravljanja) na lestvici Fortune 500 je leta 2012 znašal 16,6 %, (Catalyst 2013f), leta 2013 pa 16,9 % (Catalyst 2014). Na položaju izvršne direktorice omenjenih podjetij pa je bilo leta 2013 4,2 % žensk (Catalyst 2013d).

V Sloveniji je bil delež žensk na mestih odločanja največjih delniških družb, ki kotirajo na borzi, v istem obdobju sicer višji od evropskega povprečja (21,6 % oktobra 2013) (European Commission 2014) in deleža v ZDA, kar pa vseeno ni veliko, če upoštevamo dejstvo, da je večina žensk v Sloveniji visoko izobraženih (60 % vseh novih univerzitetnih diplomantov/diplomantk je ženskega spola) in delovno aktivnih (stopnja zaposlenosti žensk leta 2011 je bila 64,8 %). Na nižjih ravneh vodenja je delež žensk višji, vendar višje po hierarhični lestvici organizacije/podjetja gredo, manj je žensk. Tako na primer je bilo l. 2010 29,5 % menedžerk proizvodnih in operativnih enot družbe, 45,9 % menedžerk drugih enot družbe, 26,4 % direktoric in članic uprav družbe ter 32,9 % direktoric, menedžerk družbe (Statistični urad RS 2010).

³ V besedilu uporabljamo »upravni odbor«, ko govorimo o državah z enotirnim sistemom korporativnega upravljanja, »uprava« pa, ko govorimo o državah z dvotirnim sistemom korporativnega upravljanja oz. ko govorimo o državah z različnimi sistemi.

Slika 1: Zastopanost žensk in moških v upravi največjih javnih delniških družb v EU, oktober 2013



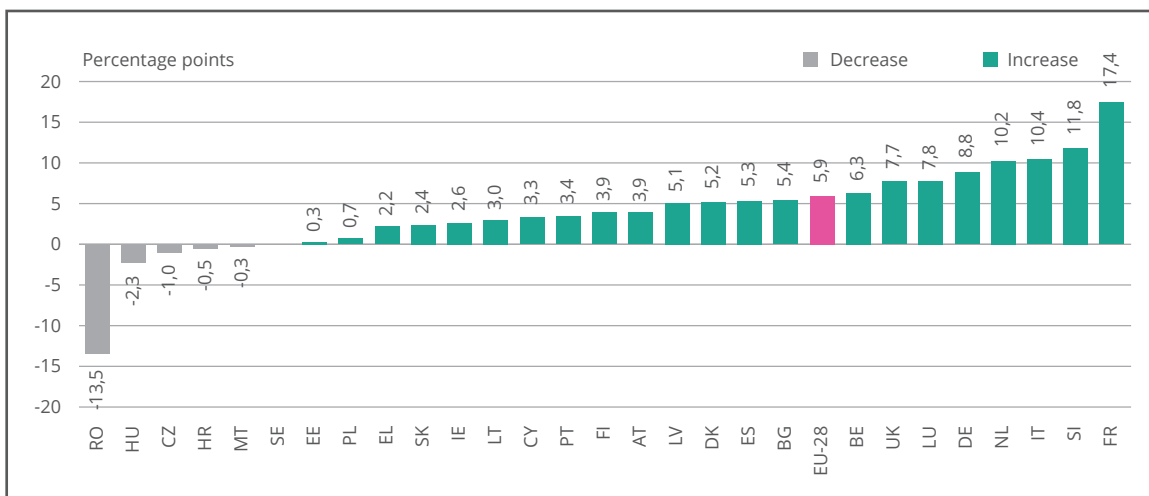
Vir: European Commission, baza podatkov o ženskah in moških na mestih odločanja

Več žensk v Sloveniji je na mestih odločanja drugih institucij; v letu 2013 je bilo 40 % žensk v vodstvu Banke Slovenije (povprečje EU-28 je 18 %) in 37 % žensk v vodstvu Vrhovnega sodišča RS (povprečje EU-28 je 35 %), 33 % žensk v nacionalnem parlamentu in 21 % v Vladi RS (European Commission database on women and men in decision-making, 2014).

Evropska komisija je v okviru Strategije enakih možnosti za moške in ženske (Strategy for Equality between Women and Men) že leta 2010 postavila vprašanje zastopanosti žensk na vodilnih položajih visoko med politične teme. Marca 2011 je Komisija pozvala podjetja k samoregulaciji glede enakosti spolov v nadzornih svetih. Ker v letu dni ni bilo večjega napredka, je Evropska komisija novembra 2012 predlagala uvedbo kvot, ki bi ženskam omogočile večje možnosti v procesih izbire. Predlog Evropske komisije je vsaj 30-odstotna zastopanost žensk med neizvršilnimi člani upravnih odborov do leta 2015 in vsaj 40-odstotna do leta 2020. Evropski Parlament je 20. novembra 2013 z veliko večino izglasoval podporo direktivi. Direktiva je trenutno v obravnavi na Svetu EU (European Commission 2014).

Podatki Evropske komisije (European Commission 2014) kažejo, da se stanje v Sloveniji in Evropi glede enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu počasi izboljšuje, saj je delež žensk na vodilnih položajih največjih javnih podjetij, ki kotirajo na borzi, oktobra 2013 v primerjavi s podatki iz oktobra 2010 narasel v 22 od 28 članic Evropske unije. Največja rast je bila v Franciji (17,4 o.t.), Sloveniji (11,8 o. t., Italiji (10,4 o. t.), na Nizozemskem (10,2 o. t.) in v Nemčiji (8,8 o. t.) (slika 2) (ibid.). Od naštetih držav so vse države, razen Slovenije in Nemčije (samo mesti Berlin in Nürnberg), zakonsko uvedle kvote v javnih delniških družbah. Medtem pa se je na primer v ZDA, kjer ni uvedenih kvot, v istem obdobju delež žensk v upravnih odborih povečal le za 0,9 o. t. (Catalyst 2014b). Podatki kažejo, da so se pomembne izboljšave zgodile predvsem v državah, ki so sprejele ali nameravajo sprejeti zakonodajne ukrepe oziroma so imele intenzivno javno razpravo o vprašanju enake zastopanosti spolov na mestih odločanja.

Slika 2: Sprememba deleža žensk v upravi, EU-28, oktober 2010–oktober 2013



Vir: European Commission, baza podatkov o ženskah in moških na mestih odločanja

Razprava o enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu je bila v Sloveniji do nedavnega marginalizirana, z iniciativo Evropske komisije pa tematika pridobiva pomen.

3.2 Razlogi za manjše število žensk na mestih odločanja v gospodarstvu

Raziskave v tujini in pri nas (Burke in Mattis 2000; Vinnicombe in drugi 2008; Kanjuo Mrčela, 1996) kažejo, da je razloge za manjše število žensk na mestih odločanja v gospodarstvu mogoče najti na **treh ravneh (individualni, organizacijski in družbeni)**. Na **individualni ravni** so vzroki povezani s pomanjkanjem ustreznih izkušenj in kompetenc žensk, njihovi manjši ambicioznosti, samozavesti, več obveznosti zunaj delovnega okolja in manj voditeljskih sposobnosti. Mnogi raziskovalci (Burke in Mattis 2000, Terjesen in drugi 2008, Singh in drugi 2008) opozarjajo, da so ženske v zadnjih treh desetletjih zelo povečale svoj človeški kapital in tudi pridobile izkušnje na vodstvenih položajih, pa to ni bistveno povečalo njihove udeležbe na vodilnih položajih. Pomembno je opozoriti na povezanost osebnih in strukturnih dejavnikov. Določene lastnosti so pogosto vsem ženskam ali moškim pripisane in se od njih pričakujejo, ne glede na to, ali jih dejansko imajo ali ne. Primer tega so pričakovana večja čustvenost in empatičnost žensk ali pogum in racionalnost moških. **Statistična diskriminacija** deluje in onemogoča napredovanje tudi zelo ambicioznim ženskam brez skrbstvenih obveznosti,⁴ medtem ko pri moških pri napredovanju spol deluje kot **»stekleno dvigalo«** (nevidni pospeševalnik) tudi v okoljih, kjer bi prej pričakovali napredovanje žensk, npr. v feminiziranih poklicih, organizacijah ali panogah. Moški, od katerih se pričakuje napredovanje, so pogosteje postavljeni v situacije, v katerih lahko nabirajo relevantne izkušnje in tudi pokažejo vodstvene potenciale. Wharton (2012) meni, da tako imenovano **»diskriminacijo pri razporejanju«** prej nezavedno kot zavedno opravljajo delodajalci, obremenjeni s predsodki glede lastnosti in sposobnosti moških in žensk.

⁴ Tuje raziskave so pokazale, da se zaradi po spolu specifičnih pritiskov na najvišjih položajih (npr. občutka, da se morajo ves čas dokazovati, Singh in drugi 2007) menedžerke manj pogosto odločajo za družino kot moški kolegi (Wacjman 1998).

Pri postopkih zaposlovanja in napredovanja igrajo pomembno vlogo **nezavedni predsodki**, ki so vezani na spol. O teh sta pri ocenjevanju odličnosti na znanstvenem področju spregovorili Wennerås in Wold (1997) v znanem članku "Nepotism and sexism in peer-review". Ugotovili sta, da so tako ocenjevalci kot ocenjevalke prijav za postdoktorske štipendije bili pri ocenjevanju pristranski, saj so kandidatke za postdoktorske štipendije morale imeti 2,5-krat več objav za enako oceno. Wennerås in Wold sta opozorili na rezultate več študij, ki so pokazale, da ženske in moški ocenjujejo kakovost moškega dela višje kot ženskega, ko vedo za spol osebe, vendar ne, ko je spol iste osebe neznan. Po pionirskem delu Wennerås in Wold so se številne analize lotile pristranskosti na podlagi spola pri ocenjevanju odličnosti na področju znanstvenega dela in dosežkov ter pokazale, da je "odličnost" družbeno konstruiran pojem ter da ga moški in ženske na nekaterih področjih prej pričakujemo in pripisujemo moškim kot ženskam.

Vrsta izkušenj je odvisna tudi od priložnosti, v katerih jih oseba pridobi. Ženske pogosto zasedajo položaje, ki se izkažejo kot **»slepe ulice«** (ali **»steklene stene«**) glede napredovanja (npr. zaposlitev v kadrovski službi, iz katere se redko rekrutirajo najvišji menedžerji), medtem ko so moški bolj pogosto na strateško pomembnejših področjih (npr. prodaja, proizvodnja ali finance, na katerih se pogosto rekrutirajo najvišji menedžerji) (The Glass Ceiling Commission 1995b, iv, 15; Kanjuo Mrčela 2000, 58; The Economist 2010; Barsh 2011). Na **organizacijski ravni** so prisotne nevidne, neformalne ovire enakosti spolov (**»stekleni stropi«**) v organizacijskih kulturah, načinih kadrovanja, nagrajevanja in organizacije dela, za katere so značilne različne oblike diskriminacije žensk zaradi obstoja družbenih definicij delavcev in delavk ter delovnih mest, zaprtih/internih trgov delovne sile, netransparentnih kadrovskih postopkov, neformalnih moških mrež, pomanjkanja ženskih menedžerskih zgledov, homofilnosti menedžerjev, ki so naklonjeni napredovanju moških, in sindroma čebele matice, ki govori o tem, da mnoge menedžerke ne spodbujajo napredovanja žensk (zaradi strahu, da bodo poistovetene z drugimi ženskami in tako degradirane iz statusa izjemne ženske), dvojnih standardov pri ocenjevanju uspešnosti moških in žensk ter obstoja nezavednih predsodkov. Prevladujoči **načini organizacija dela**, kot je kultura dolgih delavnikov, so androcentrični, ker se jim lažje prilagajajo moški kot ženske (ki povečini in bolj pogosto kot moški opravljajo skrbstveno delo in ga težka prepuščajo drugim družinskim članom). Takšne prakse so še posebej intenzivirane v obdobjih poslovne negotovosti, kot je npr. trenutna ekonomska in finančna kriza.

Analize kažejo, da **strukturni dejavniki** – število in položaj moških in žensk v organizaciji – določajo tudi aspiracije in obnašanja moških in žensk. Rosabeth Moss Kanter je na to opozorila že 1977 v delu *Men and Women in Corporation*, ko je definirala pojem **»simbolično prisotnih«** (**»token«**) žensk, stigmatiziranih ne zaradi spola, ampak zaradi maloštevilnosti. McKinsey Company Report (2007) potrjuje obstoj fenomena simbolične prisotnosti in ugotavlja, da če je/sta na mestih odločanja le ena ali dve ženski, se počutita marginalizirani in izločeni iz diskusije in druženja, pogosto s predpostavko, da zagovarjata bolj **»ženske«** teme (Bilimoria 2000). Če so na mestih odločanja tri ali več žensk, to ustvarja kritično maso, kar vodi v bolj uravnoteženo komuniciranje in sodelovanje. Prevlada moških na izvršnih mestih vodi do tega, da so menedžerske prakse in kultura podjetja prežete z vrednotami in podobami, ki so bližje moškim kot ženskam, kar postavlja ženske v izoliran položaj. V takem okolju je ženskam težje napredovati. Niederle and Vesterlund (2007) navajata, da imajo ženske raje manj tekmovalna okolja. Gneezy, Niederle in Rustichini (2003) so v nizu laboratorijskih eksperimentov ugotovili, da so ženske še posebej neambiciozne, kadar morajo za vodilna mesta tekmovali z moškimi, čeprav so bili v testnih skupinah ženske in moški enako uspešni pri delu. Tekmovanje je za ženske še posebej velik izziv, kadar poteka v moško dominantnem okolju (Pande in Ford, 2011).

Glede vpliva spola vodilne osebe na način organizacije dela in na njegov/njen **stil vodenja** obstajajo zelo različne ugotovitve v literaturi. Nekatere analize so pokazale, da imajo

menedžerke specifičen stil vodenja in organiziranja svojega in dela drugih. S. Helgesen je leta 1990 ponovila klasično Mintzbergovo analizo dela menedžerjev (iz leta 1968), a je namesto menedžerjev (ki jih je proučeval Mintzberg) analizirala menedžerke in ugotovila, da so v primerjavi z Mintzbergovimi menedžerji imele menedžerke drugačen tempo dela, bolj so načrtovale poslovne in zunajposlovne dejavnosti; imele so več osebnih in pismenih stikov; bolj so se posvečale »ekologiji vodenja«; kazale so večjo identifikacijo s službo; bolj so izmenjevale informacije s sodelavci. Kasnejše raziskave (tudi v Sloveniji) so pokazale manj razlik med moškimi in ženskami. Možno je, da so na rezultate S. Helgesen vplivali čas (med raziskavami je minilo več desetletij) in drugi dejavniki, ki niso bili toliko upoštevani kot spol. Na osnovi analiz podatkov o naraščajoči prožnosti/prekernosti načinov zaposlovanja in organizacije dela v podjetjih danes se zdi se, da je kljub zaželenosti »ženskih« načinov vodenja (usmerjenosti na ljudi, demokratičnosti, upoštevanju potreb po usklajevanju dela in zasebnosti) vse več radikalno drugačnega in manj prijaznega organiziranja dela in načina vodenja, ki se mu prilagajajo tako menedžerji kot menedžerke.

Rezultati starejših slovenskih raziskav o razlogih za manjše število žensk na najvišjih položajih v gospodarstvu so razkrivali individualne razloge. V raziskavi iz leta 1993 (Kanjuo Mrčela 1996) so tako intervjuvane ženske kot tudi moški na najvišjih oziroma vodilnih menedžerskih položajih navedli naslednje razloge za majhno število žensk na najvišjih menedžerskih položajih: družinske obveznosti žensk, pomanjkanje samozavesti, čustvena nestabilnost, pogostejša odsotnost z dela, majhna pričakovanja žensk, pa tudi obstoj stereotipov o menedžerkah in diskriminacija na podlagi spola pri zaposlovanju in napredovanju. Intervjuvanci in intervjuvanke niso prepoznavali razlogov, ki jih (je) omenjala tuja literatura (npr. o ameriškem menedžmentu), kot so na primer pomanjkanje neformalnih poznanstev, pomanjkanje vzornic, negativni odnos podrejenih do menedžerk.

V raziskavi iz leta 2002 pa so menedžerke med razlogi za majhen delež žensk na menedžerskih položajih kot glavne razloge navedle družinske obveznosti žensk (ocena 3,7 na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma se strinjam«), pomanjkanje neformalnih poznanstev (ocena 3,4) in družbo, ki ženskam onemogoča zasedanje visokih položajev (ocena 3,2), medtem ko je bil leta 1993 kot razlog daleč najvišje ovrednoteno pomanjkljivo specialistično izobraževanje žensk (Kanjuo Mrčela in drugi 2012, 211–212; Kanjuo Mrčela 1996, 152). Večina intervjuvank v letu 2002 je tudi navedla, da so one zadolžene za polovico ali celo več vsakodnevnih opravil v gospodinjstvu (Kanjuo Mrčela in drugi 2012, 211–212). Ženske so v 2002 navedle še izoliranost v okolju, v katerem dominirajo moški (ocena 3), manj pogosto pa pomanjkanje specialističnega izobraževanja (ocena 2), to, da ženske ne želijo postati menedžerke (ocena 2), in to, da so moški boljši menedžerji (ocena 1,6). V primerjavi z letom 1993 je leta 2002 veliko manj žensk kot glavno oviro navajalo lastne značilnosti, kot sta pomanjkljiva izobrazba ali pomanjkanje motivacije. V letu 2007 je revija *Manager* med menedžerji in menedžerkami (večinoma so v raziskavi sodelovali direktorji in direktorice oziroma njihovi pomočniki in pomočnice ter namestniki oziroma namestnice) izvedla raziskavo na temo žensk na vodilnih položajih (Humar 2007 v Toni 2014). Anketiranci so med razlogi za manj žensk (kot moških) na vplivnih položajih navedli naslednje: zakoreninjena tradicionalna delitev vlog po spolu v družbi (37,5 %), ženske so manj ambiciozne (17 %), ženske se ne znajo promovirati (15 %), ženske ovirajo moški sodelavci (12,9 %), ženske nimajo dovolj trde kože (9,1 %), ženske slabo izkoriščajo socialno mrežo (7,7 %) in ženske so manj sposobne (0,8 %).

Čeprav naj bi ženske imele več spretnosti v medosebnih odnosih, se v poslovnem svetu uspešnost v komunikaciji in stikih s (pomembnimi) drugimi ljudmi kažejo kot moške prednosti. Tako raziskave kažejo, da so ženske pogosto in še vedno izključene iz **neformalnih mrež** (obstoj moških mrež oz. t. i. »old boys network«) in da jim primanjkuje socialnega kapitala (Burt,

1998). To se kaže tudi v pomanjkanju ustreznega mentorstva ali sponzorstva mlajšim/manj izkušenim ženskam. Manj je tudi žensk, ki so lahko vzornice drugim ženskam.

Raven enakopravnosti spolov glede udeležbe na mestih odločanja je odvisna tudi od **institucionalnega in širšega družbenega okvira**, ki lahko spodbuja ali ovira povečanje števila žensk na mestih odločanja v gospodarstvu (ukrepi, kodeksi korporativnega upravljanja, zakoni na področju enakosti spolov, splošno prisotne vrednote in prepričanja o delitvi dela in družbenih vlog po spolu). V evropskih državah in ZDA obravnavajo enakost spolov (v gospodarstvu) nacionalne politike ter različni programi in ukrepi, v nekaterih državah bolj pogosto na organizacijski ravni (ZDA, Velika Britanija), v drugih državah pa na ravni države (Norveška, Finska, Francija, Španija, Slovenija). Pri institucionalnem okviru se lahko torej ureditev giblje med »liberalnim« modelom, kjer se država ne vmešava, pač pa spodbuja organizacije, da same prevzamejo pobudo za večjo enakost spolov na mestih odločanja, preko manj strogih ukrepov, ki dajejo organizacijam okvir za politike in spodbujajo prostovoljno uvedbo spolne enakosti, do »stroгих zakonov«, ki uvajajo npr. kvote po spolu. Večina evropskih držav in ZDA bolj pogosto uvaja reforme in ukrepe oziroma kodekse korporativnega vodenja, kot da bi sprejemala zakone, ki omogočajo večjo enakost spolov na mestih odločanja. Izbira politik in ukrepov v različnih okoljih je povezana s podporo ekonomskega, političnega in širšega družbenega okolja. To pa v zadnjem času vse bolj podpira enakost spolov v poslovnem svetu. Raziskava javnega mnenje v EU (European Commission 2012a) je pokazala, da večina Evropejk in Evropejcev razloge za nizko zastopanost žensk na odločevalskih položajih vidi v tem, da v poslovnem svetu prevladujejo moški, ki nimajo zadostnega zaupanja v ženske (76 %), in v tem, da ženske ovirajo družinske obveznosti (68 %). Bistveno manj Evropejk in Evropejcev meni, da so razlogi povezani z lastnostmi žensk, kot so naslednje:

- ženske so se manj pripravljene boriti za kariero (29 %)
- ženske so manj zainteresirane za odgovorne položaje (28 %)
- ženske nimajo vedno potrebnih kvalitativnih in sposobnosti za odgovorne položaje (21 %).

Velika večina Evropejk in Evropejcev (88 %) se strinja, da bi morale biti ženske enako zastopane na vodilnih položajih podjetij, saj so enako usposobljene za te položaje kot moški (62 %) in ker gre za enake pravice žensk in moških (58 %). Anketirani bi za doseganje uravnotežene zastopanosti spolov v upravah podjetij uporabili samostojno določanje ciljev v podjetjih (31 %), zavezujoče pravne ukrepe (26 %) ter prostovoljne ukrepe, kot so nezavezujoči kodeksi upravljanja javnih delniških družb (20 %). Če bi zakonske določbe upoštevale nujno potrebno kvalificiranost kandidatov/kandidatk za položaje, bi jih podprle tri četrtine (75 %) Evropejk in Evropejcev.

3.3 Ukrepi v izbranih evropskih državah in ZDA

Eden od pomembnih ukrepov za večjo enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu, ki je bil v zadnjem času uveden v nekaterih evropskih državah, so **spolne kvote**. Ta ukrep je za organe upravljanja zasebnih delniških družb, še posebej tistih, ki kotirajo na borzi, ter državnih in občinskih podjetij kot prva država v Evropi že leta 2003 uvedla **Norveška** (Teigen 2012, 71; Storvik in Teigen 2010, 4). Tudi največji napredek se je zgodil v tej skandinavski državi, saj so na podlagi sprejete zakonodaje o kvotah leta 2009 ženske dosegle 40 % položajev v upravnih odborih norveških podjetij, ki kotirajo na borzi (Teigen 2008 v Storvik in Teigen 2010, 8). Kvote za

Norveško sicer niso novost, saj so dobro uveljavljene na področju politike, so pa bile nov pojav za podjetja, še posebej za zasebna. Teigen opozarja (2012, 74–75), da so bile zakonske kvote za upravne odbore podjetij uvedene kot protiutež ekstremni dominaciji moških v norveškem gospodarstvu, saj na večini področij v družbi najvišja mesta odločanja v 84 % zasedajo moški in tako sestavljajo norveško elito moči. V norveškem poslovnem svetu je dolgo časa veljalo prepričanje, da mora do enakosti spolov priti naravno in postopno, evolucijsko. Ker pa je bilo zelo malo iniciativ in so bile ženske na najvišjih položajih odločanja redke, je to spodbudilo politično voljo za uvedbo kvot (Teigen 2012, 77). K odločitvi je pripomogla tudi dolga tradicija promocije enakosti spolov (vključno z uvedbo kvot), ki je imela na Norveškem več rezultatov kot v drugih skandinavskih državah (Teigen 2012, 75). Zakonske kvote, ki regulirajo spolno sestavo odborov v javnih družbah, so bile uvedene že leta 1981 v okviru Zakona o enakosti spolov, ki je bil več kot 20 let edina zakonodajna ureditev kvot na Norveškem. S spremembo Zakona o gospodarskih družbah leta 2003 so tudi upravni odbori v javnih družbah in zasebnih podjetjih zavezani enakim zahtevam glede kvot (Teigen 2012, 77). Ob sprejetju zakonodaje o kvotah je bilo določeno dveletno prehodno obdobje za prostovoljno upoštevanje kvot in že v tem času je število žensk v upravnih odborih močno naraslo. Podjetja so imela nato čas do 1. januarja 2008, da izpolnijo zakonsko predpisane zahteve glede kvot, kajti norveški zakon od leta 2008 dalje od delniških družb zahteva obvezno minimalno 40-odstotno zastopanost posameznega spola v upravnem odboru podjetja. V primeru neupoštevanja zakona je končna kazen likvidacija podjetja (Gomez Ansón 2012, 33–34). Zakonska regulacija kvot za državna in medobčinska podjetja je sicer stopila v veljavo že leta 2004, za novo ustanovljene delniške družbe 2006, za že obstoječe delniške družbe 2008 ter za mestna in kooperativna podjetja v 2009.

Avtorici Storvik in Teigen (2010, 7) navajata tri razloge, zakaj so se kvote na Norveškem uspešno uveljavile. Prvi je dejstvo, da je uvedba kvot trajala skoraj deset let, kar pomeni, da je bilo dovolj časa tako za smiselno uvedbo kot tudi za javno razpravo in pridobivanje medijske podpore. Drugi dejavnik so sankcije, ki v najhujšem primeru pomenijo likvidacijo podjetja, če ne posluje v skladu z zakonom. Tretje pomembno dejstvo pa je obstoj različnih baz, v katere so ženske, ki jih je zanimal položaj članic upravnih odborov, vnesle svoje podatke in življenjepis, podjetja pa so imela dostop do teh baz in v njih lahko iskala primerne kandidatke. Te baze so pogosto spremljali posebni programi, namenjeni usposabljanju žensk za mesta v upravnih odborih.

Med razlogi, zakaj se zakonsko predpisane kvote v upravnih odborih podjetij niso prenesle tudi na več zasebnih podjetij z omejeno odgovornostjo, je najbolj pogosto omenjen ta, da bi s tem posegli v avtonomijo zasebnega lastništva. Večina podjetij z omejeno odgovornostjo so manjša in srednje velika podjetja v družinski lasti, kjer so lastniki tudi člani upravnega odbora. Kvote so, čeprav samo v delniških družbah, olajšale ženskam dostop do pomembnih položajev moči v norveškem gospodarstvu, saj so delniške družbe sicer manj številne, ampak po dobičku in številu zaposlenih največja in tudi najbolj uspešna norveška podjetja (Teigen 2012, 71–72).

Poleg Norveške so obvezne kvote za zasebne delniške družbe v Evropski uniji uvedle še Španija (2007), Belgija (2011), Francija (2011), Italija (2011) in Nizozemska (2011). Države se razlikujejo glede sankcij (v nekaterih državah sankcije za neupoštevanje kvot niso uvedene), prehodnega obdobja za uvedbo kvot ipd., a vsem je skupno, da želijo povečati delež žensk na mestih odločanja v gospodarstvu (Toni 2014). O uvedbi kvot za zasebna podjetja razmišljata tudi Švedska in Velika Britanija (Gomez Ansón 2012, 32). Avtorici Fagan in González Menéndez (2012) ugotavljata, da je sistem kvot v državah, v katerih je bil uveden, pozitivno prispeval k deležu žensk na visokih položajih. Po poročanju Evropske komisije so imele omenjene države oktobra 2013 naslednji delež žensk na mestih odločanja največjih družb: Belgija 16,7 %, Francija 29,7 %, Italija 15,0 %, Nizozemska 25,1 % in Španija 14,8 % (European Commission 2014). V

vseh teh državah se je delež žensk v primerjavi z oktobrom 2010 povečal, in sicer v Belgiji za 6,3 o. t. v Franciji za 17,4 o. t., v Italiji za 10,4 o. t., na Nizozemskem za 10,2 o. t. in v Španiji za 5,3 o. t. (ibid.).

Kvote, ki veljajo za podjetja v državni lasti pa so po podatkih Evropske unije iz junija 2014 med članicami Unije uvedene tudi v Avstriji in Grčiji, prav tako pa je leta 2015 predvidena uvedba kvot za nadzorne svete največjih delniških družb v Nemčiji (European Commission 2014 Toni 2014). Po podatkih generalnega direktorata za notranjo politiko iz leta 2012 pa so poleg navedenih držav kvote za podjetja v državni lasti uvedene še na Danskem, Finskem, Irskem, Nizozemskem ter v Belgiji in Italiji (Directorate-General for Internal Policies 2012 v Toni 2014).

Manj zavezujoč ukrep, ki so ga uvedle nekatere države, je **kodeks dobrega upravljanja oziroma kodeks upravljanja delniških družb** (Corporate Governance Code). Vključuje priporočila dobrih praks in temelji na prostovoljnem upoštevanju ter načelu »upoštevaj ali pojasni« (comply or explain). Takšni ukrepi so primeri t. i. nezavezujočih aktov, ki pa imajo vseeno pomemben vpliv na določanje sestave nadzornih svetov in uprav oziroma upravnih odborov delniških družb, ki kotirajo na borzi. Kodeksi upravljanja delniških družb v kar nekaj evropskih državah priporočajo raznolikost sestave po spolu, saj naj bi to pozitivno prispevalo k učinkovitosti uprave. Ti nacionalni kodeksi imajo večji vpliv v državah, kjer morajo podjetja javno objaviti svoja letna poročila in v njih navesti, koliko izpolnjujejo priporočila kodeksov (v skladu z Direktivo 2006/43/EC o obveznih revizijah za letne in konsolidirane računovodske izkaze). Evropske države, ki so uvedle kodeks upravljanja delniških družb, so Finska, Belgija, Francija, Nemčija, Nizozemska, Španija, Švedska in Velika Britanija (Gomez Ansón 2012, 35–37). Od leta 2009 imamo kodeks upravljanja javnih delniških družb tudi v Sloveniji.

Na **Finskem** so novi kodeks upravljanja delniških družb sprejeli leta 2009 in v njem je eno od priporočil, da morata biti v upravah zastopana oba spola (Korvajärvi 2012, 116). Situacija na Finskem je glede konteksta položaja žensk na mestih odločanja v gospodarstvu za Slovenijo zanimiva, ker sta si slovensko in finsko okolje v marsičem podobni. Ženske so na Finskem visoko izobražene, dobro zastopane na trgu delovne sile ter celo nižjih vodstvenih položajih in v nadzornih funkcijah, vendar pa ne najvišjih mestih (Korvajärvi, 2012, 117). Prav tako so ženske že dolgo na visokih položajih v politiki. Terjesen in Singh (v Korvajärvi 2012, 121) menita, da se ženske raje posvetijo karieri v politiki kot pa v gospodarstvu. Korvajärvi (2012, 125–126) med razlogi za to omenja spolno segregacijo v izobraževanju in poklicih, ki ženskam onemogočajo pridobivanje kompetenc, ki jih potrebujejo, da zasedejo najvišje položaje v gospodarstvu. Pomanjkanje možnosti za dostop do vodilnih položajev izvira iz strukturnega položaja žensk na trgu dela, tradicionalno določenih odnosov med moškimi in ženskami ter kulturnega razumevanja vlog žensk, kompetenc, enakosti spolov in spola samega (Korvajärvi, 2012, 125–127).

Analize kažejo, da sta tako javno mnenje kot kultura finskih organizacij nenaklonjena uvedbi kvot. Razlogi za razlike med spoloma v finski ekonomiji so razumljeni kot individualni in osebni, ne kolektivni in kulturni in zato se zakonska priporočila, kodeksi ravnanja, programi opolnomočenja žensk, podpora politikov, medijev in delničarjev kažejo kot nujni, da bi se za zagotavljanje večje enakosti spolov na mestih odločanja spremenili načini dela in postopki izbire članov uprav v podjetjih.

Uvedba kodeksa leta 2009 je prinesla pozitivne spremembe, saj je kar nekaj podjetij, ki so pred tem na svojih vodilnih položajih imela le moške, po uveljavitvi kodeksa na mesta v odbori postavila tudi ženske (Hart, Kovalainen in Holli 2009 v ibid., 121). Ženske so začele zasedati tudi najvišja mesta predsednic uprav delniških družb (Korvajärvi 2012, 121). Podatki Evropske komisije kažejo, da so oktobra 2013 ženske v finskih delniških družbah zasedale kar 29,8 %

mest v vodilnih organih, kar je za 3,9 o. t. povečanja v primerjavi z oktobrom 2010 (European Commission 2014). Vendar se je istočasno povečalo tudi skupno število mest v vodilnih organih finskih podjetij, kar dejansko pomeni, da se je delež žensk na mestih odločanja le rahlo povečal. Upoštevati je treba tudi dejstvo, da je bilo v 2010 kljub močni promociji kodeksa še vedno 32 finskih podjetij, ki kotirajo na borzi, brez žensk v svojih odborih. Gre predvsem za manjša podjetja, ki imajo več časa, da uporabijo nov kodeks ravnanja. Kaže se, da je feminizacija uprav delniških družb počasen proces in pogosto je v upravo nominirana le ena ženska (Korvajärvi 2012, 121).

Položaj žensk v finskih podjetjih v (delni ali večinski) državni lasti je boljši v primerjavi s položajem žensk v zasebnih podjetjih, saj zanje velja Zakon o enakosti med ženskami in moškimi (Act on Equality between Women and Men 1995), ki tem podjetjem nalaga pravično razmerje med ženskami in moškimi na mestih odločanja. Tako je leta 2008 v podjetjih v državni lasti bilo kar 35 % žensk v upravah, medtem ko je v podjetjih, ki kotirajo na borzi, bilo le 12,6 % žensk. Zakon o enakosti sicer ne priporoča konkretnih deležev glede zastopanosti spolov, vendar avtorji Hart, Kovalainen in Holli (2009 v *ibid.*, 116) navajajo, da so finska podjetja v državni lasti kot »enakopraven delež« v praksi uveljavila normo 40–60-odstotno zastopanost žensk ali moških na vodilnih položajih. Prisotnost žensk v upravi podjetij, ki kotirajo na borzi, je zelo odvisna od lastniškega deleža, ki ga ima v podjetju država, in delno tudi od sektorja, v katerem podjetje deluje. Ženske so manj prisotne na vodilnih mestih podjetij v IT-sektorju in v industriji, veliko bolje pa v javnih gospodarskih družbah, energetiki in telekomunikacijah ter sektorju financ, kjer ima država svoj lastniški delež in kjer so potekale tudi združitve s švedskimi podjetji (Korvajärvi 2012, 120).

Leta 2008 je Finska sprejela tudi Akcijski načrt za enakost spolov (Action Plan for Gender Equality), ki sicer daje bolj natančne smernice glede enake zastopanosti spolov, vendar pa tudi ta velja le za podjetja v državni lasti. Načrt omenja, da je finska vlada zavezana promociji žensk na vodilnih mestih in da morajo imeti podjetja v državni lasti minimalno 40 % obeh spolov na mestih odločanja, vlada pa mora pri imenovanju svojih kandidatov upoštevati vidik enakosti spolov. K promociji žensk na vodilnih položajih prispevajo tudi dejanja vidnih posameznikov, kot je npr. kolumna v finskem časopisu Helsingin Sanomat, v kateri je minister za socialne zadeve in zdravje leta 2006 predlagal kvote po spolu v upravah finskih podjetij v skladu z norveškim modelom. Skupaj s predsednikom vlade sta 100 največjim finskim podjetjem, ki kotirajo na borzi, poslala pismo, v katerem sta jih pozvala, naj najdejo način, da bolje upoštevajo strokovnost žensk in njihove kompetence pri odločanju, kar lahko pripomore k uspehu podjetij (Linnainmaa 2010 v *ibid.*: 116). Leta 2012 je finska gospodarska zbornica uvedla mentorski program za ženske na izvršnih mestih, v sklopu katerega so bile mentorice ženske z izkušnjami na najvišjih položajih. Program je postal tako popularen, da se je prijavilo okrog 250 žensk na izvršnih položajih, v program jih je bilo izbranih 42, program pa je trajal več kot leto dni.

V **Veliki Britaniji** tako država kot podjetja niso naklonjena uvedbi spolnih/ženskih kvot za mesta odločanja v gospodarstvu, saj sta obe strani prepričani, da bi morala imenovanja v upravne odbore potekati na podlagi potreb podjetja ter spretnosti in sposobnosti kandidatov/kandidatk (Davies 2011). V Veliki Britaniji prevladuje mnenje, da lahko aktiven pristop podjetij samih veliko hitreje poveča število žensk v upravnih odborih kot zakonska prisila (Davies 2011). Vlada je tako leta 2011 na podlagi dela in raziskav lorda Daviesa izdala različna priporočila podjetjem, na kakšen način naj povečajo delež žensk na mestih odločanja, uvedla pa je tudi iniciativo »Think, Act, Report« (Razmisli, ukrepaj, poročaj, op. a.), ki se nanaša na enakost spolov na delovnem mestu. Podjetjem, ki kotirajo na londonski borzni lestvici FTSE 350 oziroma FTSE 100, so priporočili delež žensk, ki naj bi zasedale mesta v upravnih odborih. To je pomenilo, da so si podjetja na lestvici FTSE 350 lahko sama postavila cilj, koliko žensk želijo imeti na mestih

odločanja do leta 2013 in 2015, medtem ko naj bi podjetja na lestvice FTSE 100 do leta 2015 dosegla najmanj 25 % žensk na mestih v upravnih odborih (Davies 2011). Priporočilo je do aprila 2013 upoštevalo 39 podjetij na seznamu FTSE 100 ter 35 na seznamu preostalih 250 FTSE podjetij (Davies 2013). Del priporočila se nanaša tudi na izvršne direktorje/direktorice oz. odstotek žensk, ki jih želijo imeti v izvršnih odborih do leta 2013 in 2015 (Davies 2011). Poleg tega dokument poziva podjetja, da vsako leto razkrijejo delež žensk v upravnem odboru in na drugih vodilnih položajih ter delež žensk, zaposlenih v celotnem podjetju (ibid.). V poročilu je podjetjem, ki se ukvarjajo z iskanjem vodilnih kadrov, priporočeno naj podpišejo prostovoljni kodeks poslovanja in s tem podprejo ter v svoje poslovanje vnesejo navedena priporočila za podporo podjetjem na lestvici FTSE 350 na poti do bolj raznolikih upravnih odborov, pozornost pa je namenjena tudi investitorjem, ki igrajo pomembno vlogo pri spodbujanju podjetij za povečanje deleža žensk na mestih odločanja (Davies 2011).

Dopolnjen je bil tudi kodeks upravljanja javnih delniških družb z načelom, ki od vseh podjetij zahteva, da v letnih poročilih opredelijo tudi svojo politiko glede doseganja raznolikosti upravnega odbora, cilje, ki so si jih glede tega zastavili, in načrt izvajanja. Kodeks podjetjem tudi nalaga, da imajo pri ocenjevanju učinkovitosti v mislih tudi raznolikost (Davies 2011), prav tako pa od leta 2010 vključuje zahtevo, da naj podjetja pri iskanju in imenovanju kandidatov/kandidatk za mesta v upravnem odboru upoštevajo uspešnost in objektivna merila, pri tem pa naj ustrezno upoštevajo tudi prednosti raznolikega upravnega odbora, vključno s spolom (Financial Reporting Council 2012). Poleg tega vlada s pobudo »Razmisli, ukrepaj, poročaj« spodbuja podjetja, naj javno pokažejo, da se zavedajo potenciala žensk in podpirajo transparentnost na področju položaja žensk na delovnem mestu (Government Equalities Office 2014b). V sklopu te pobude vlada vabi podjetja, da začnejo resno razmišljati o pomenu enakosti spolov na delovnem mestu – na pomembnih področjih, kot so zaposlovanje, ohranitev žensk v podjetju, njihovo napredovanje in plačilo (ibid.). Vlada podjetja spodbuja, da uvedejo in izvajajo ukrepe na področjih, na katerih zaznajo potrebo po spremembah, poleg tega pa o svojih ukrepih in programih transparentno poročajo ter z drugimi delijo dobre prakse (ibid.). Pobudo javno in prostovoljno podpira 178 podjetij (Government Equalities Office 2014a v Toni, 2014).

Podatki lorda Daviesa iz maja 2013 kažejo, da so 17,3 % mest v upravnih odborih podjetij na lestvici FTSE 100 zasedale ženske, medtem ko so zasedale 13,2 % mest v upravnih odborih podjetij FTSE 250 (Davies 2013). Delež žensk se je povečal za 6,8 o. t. oziroma 6,5 o. t. v primerjavi z letom 2010, pred objavo omenjenih priporočil (ibid.). Glede na podatke Evropske komisije pa je bilo v upravnih odborih največjih britanskih delniških družb v oktobru 2013 21,0 % žensk, kar je v primerjavi z oktobrom 2010 povečanje za 7,7 o. t. (European Commission 2014).

Podjetja v Veliki Britaniji tudi samostojno izvajajo različne iniciative, s katerimi želijo povečati raznolikost po spolu na vseh ravneh, kar je dolgoročno pomembno za zagotavljanje nabora kandidatke z ustreznimi znanji in izkušnjami za zasedanje mest odločanja v organizaciji: programi za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (prilagodljivi delovni čas, skrajšani delovni čas, delo od doma ipd.); programi materinstva, ki vključujejo nasvete in podporo nosečnicam in mladim materam na področju asertivnosti, usklajevanja poslovnega življenja in potreb otrok, razvoja kariere in ohranjanja strateškega fokusa pri delu; programi mreženja in oblikovanje skupin z istimi interesi, s katerimi želijo povezati ženske v podjetjih in zunaj njih ter jim omogočiti, da se med seboj spodbujajo in tako začnejo razmišljati o še višjih ciljih v karierah; programi mentoriranja in obratnega mentoriranja, pri čemer posamezniki/posameznice na nižjih položajih mentorirajo posameznike/posameznice na vodilnih položajih, pri tem pa slednji dobijo nov vpogled in ideje, mlajši zaposleni/zaposlene pa pokažejo svoj talent;

programi sponzoriranja; programi promocije podjetij med študenti/študentkami; programi usposabljanj in delavnic, ki opozarjajo na nezavedne predsodke ipd. (Cranfield University, School of Management 2013, Government Equalities Office 2014b).

V **Združenih državah Amerike** podobno kot v Veliki Britaniji gospodarstveniki niti politiki niso naklonjeni vladnemu poseganju v gospodarstvo z uvedbo kvot (Gomez Ansónova 2012, 34). V primerjavi z različnimi ukrepi iz preteklosti, kot je prepoved diskriminacije delodajalcev/delodajalk, ki temelji na rasi, barvi kože, verskem prepričanju, spolu in narodnosti na podlagi Zakona o državljskih pravicah iz leta 1964 (U.S. Equal Employment Opportunity Commission 2013b), je v zadnjem času veliko manj vladnega poseganja v gospodarstvo na področju enakosti spolov. Eden redkih obsežnejših ukrepov na zvezni ravni je leta 2010 uvedena Uredba o razkritju. Ta podjetjem nalaga, da razkrijejo, ali pri izboru kandidatov/kandidatk za položaje v upravnem odboru upoštevajo raznolikost ali ne – če jo, morajo obrazložiti svoj pristop (U.S. Securities and Exchange Commission 2009, 2012; O'Sullivan 2010 v Toni 2014).

V ameriških podjetjih programe zagotavljanja enakih možnosti pri napredovanju žensk in moških bolj kot vladne odredbe in nadzor spodbujajo potrebe poslovnega okolja in želja po prednosti pred konkurenco (Toni 2014). V mnogih ameriških podjetjih argumentirajo potrebo po enakosti spolov z zavedanjem o raznolikosti na trgu delovne sile in odvisnostjo uspeha podjetij od zmožnosti, da v svoje vrste privabijo in tam obdržijo najbolj talentirane posameznike in posameznice (Calvert Investments, Inc. 2013 v Toni 2014). Poleg tega želijo podjetja izkoristiti in oplemenititi finančni vložek, ki ga ima zaposlitev in usposabljanje žensk v njihovem podjetju. K vlaganju v ženski potencial jih spodbujajo tudi potrebe trga – potrošnikov/potrošnic (ibid.). Direktorji/direktorice mnogih podjetij se zavedajo, da obstajajo določene ovire, ki ženskam onemogočajo pot do najvišjih položajev, in menijo, da je naloga in odgovornost podjetja, da ženskam omogoči napredovanje (Catalyst 1993, 7–8 v Toni 2014). Zato imajo uvedene različne programe, s katerimi želijo na mestih odločanja zagotoviti več žensk (usposabljanja in programi za razvoj vodstvenih sposobnosti in poklicni razvoj, načrtovanje nasledstva na delovnih mestih, programi mentorstva, sponzorstva, posebni odbori ali osebe zadolžene za skrb za enake možnosti, družinam prijazne politike in programi itd.). Logika teh pobud je v prepričanju, da bo podjetje, ki strateško upravlja s človeškimi viri in ima aktiven pristop pri zagotavljanju kariernih priložnosti za ženske, lahko hitreje izkoristilo prednosti, ki jih ponuja nabor kvalificiranih ženskih talentov za vodilne položaje (Dreher 2003, 545 v Toni 2014).

V ZDA so tudi pobude na medorganizacijski ravni oz. pobude in dejavnosti specializiranih organizacij ali institucij, kot sta The Glass Ceiling Commission (ki je prenehala z delovanjem) in Catalyst, katerih cilj je z raziskovalnim, informativnim in promocijskim delom doseči več priložnosti za ženske v gospodarstvu.

Enega večjih izzivov za večjo udeležbo žensk na najvišjih položajih – zagotavljanje zadostnega nabora primernih kandidatk – razrešujejo v ZDA različne baze potencialnih članic upravnih odborov, kot so npr. leta 2010 objavljena publikacija Agenda (v sklopu časopisa The Financial Times in vsebuje razvid »The Diversity 100« – 100 skrbno preverjenih kandidatov/kandidatk za člane/članice upravnih odborov in vodilnih mest v akademskih institucijah) ali baza Diverse Director Datasource iz leta 2014 (Toni, 2014).

Med pomembnimi institucionalnimi ukrepi evropskih držav in ZDA, ki omogočajo tako ženskam kot moškim bolj enakopravne možnosti za uveljavitev na mestih odločanja, so zagotovo **ukrepi za lažje usklajevanja poklicnega in družinskega življenja**.

V večini držav EU je zagotovljen materinski dopust, ki je namenjen materam novorojenih otrok zaradi zdravstvenih razlogov in kot socialna ugodnost, v nekaterih državah pa obstaja

tudi očetovski dopust, ki je namenjen očetom novorojenih otrok tik po rojstvu (International Network on Leave Policies & Research 2013). V skladu z direktivo 2010/18/EU morajo vse članice EU zagotoviti tudi vsaj štiri mesece starševskega dopusta, ki je namenjen skrbi za otroka do določenega leta starosti (ibid.). Takšna socialna ureditev je namenjena lažjemu usklajevanju dela in zasebnega življenja mladim materam in očetom, a rezultati različnih raziskav so pokazali, da velikodušne socialne politike, ki jih večinoma uporabljajo ženske (zaradi pritiska družbenih norm in pričakovanj), nimajo enoznačnih učinkov na enakost spolov. Raziskava dveh švedskih ekonomistov je pokazala, da plačani starševski dopust, ki traja leto ali dlje, ogroža karierno napredovanje (Clark 2010 v Toni 2014). Glede na rezultate te študije ženske v nordijskih državah v povprečju zasedajo od 27 do 37 % menedžerskih položajev, medtem ko se ta delež žensk v Avstraliji, Kanadi, Veliki Britaniji in ZDA, kjer je materinski dopust bolj omejen, giblje med 34 in 43 % (ibid.). Henrekson in Stenkula (2009, 16–17 v Toni 2014), ki primerjata sistem v ZDA in na Švedskem, navajata, da obsežen in uzakonjen, finančno velikodušen starševski dopust za nego otroka večinoma povzroča, da ženske zmanjšajo lastna prizadevanja za poklicno napredovanje ter več časa in energije namenijo vzgoji otrok in gospodinjskim opravilom (pri tem navajata raziskavo, da so visoko izobražene ženske v ZDA bolj nagnjene k temu, da se čim prej vrnejo na delo, kot ista skupina žensk na Švedskem (Dex in drugi 2005 v ibid.), prav tako pa lahko pripelje do večje statistične diskriminacije delodajalcev/delodajalk do žensk, saj so ženske še vedno tiste, ki prevzemajo večji del skrbi in vzgoje otrok. Zato je treba pospešeno razvijati ukrepe in politike, ki bi spodbujali enakopravnost spolov v starševstvu.

Poleg usklajevanja dela in družine so v evropskih državah uveljavljene tudi druge, manj institucionalne oblike spodbujanja enakosti spolov na mestih odločanja, ki nimajo narave zakona. Raziskava avstrijskega inštituta (Austrian Institute for SME Research 2010) navaja certifikate, nagrade in priznanja, listine, lestvice ter zbirke dobrih praks.

3.4 Zakonodaja, javne politike in ukrepi na organizacijski ravni v Sloveniji

Za Slovenijo velja, da ima na nacionalni ravni **zakonodajo in mehanizme javne politike**, ki neposredno in posredno vplivajo na možnosti žensk za zaposlovanje in napredovanje. Vladne politike in ukrepi, predvsem na področju enakosti spolov ter usklajevanja dela in zasebnega/družinskega življenja, v Sloveniji so namenjeni preprečevanju diskriminacije in zagotavljanju enakih možnosti žensk in moških na različnih ravneh, v sklopu različnih postopkov in odnosov pri zaposlovanju in v delovnem okolju. Te politike in ukrepi so le redko v celoti in specifično namenjeni ustvarjanju možnosti in priložnosti ženskam za zasedanje vodilnih položajev v gospodarstvu, vendar bi to moral biti eden od njihovih učinkov (Toni 2014).

Enake možnosti žensk in moških v Sloveniji zagotavlja zakonodaja, in sicer poleg Ustave RS (14. člen) še Zakon o enakih možnosti žensk in moških (ZEMŽM) ter Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO). Za zaposlovanje in napredovanje na delovnem mestu so pomembne tudi določbe Zakona o delovnih razmerjih (ZDR). Pri pripravi zakonodaje in drugih dokumentov za zagotavljanje enakih pravic za ženske in moške slovenska vlada upošteva mednarodne pravne podlage in izhodišča za ukrepanje, kot so Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk, Pekinška deklaracija ter direktive Evropske skupnosti, kot je na primer direktiva 2006/54/ES o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju; državam članicam med drugim nalaga, da delodajalce/delodajalke

spodbujajo k enakemu obravnavanju žensk in moških na delovnem mestu, pri dostopu do zaposlitve, poklicnemu usposabljanju in napredovanju (Evropska unija 2006 v Toni 2014).

Strateški dokument Republike Slovenije za uresničevanje enakosti spolov na različnih področjih življenja žensk in moških v Sloveniji pa je bila **Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005–13** (ReNPEMZM). Resolucija je izpostavila pomen uravnotežene zastopanosti obeh spolov na položajih odločanja na družbeno-ekonomskem področju in je njeno doseganje vključila med dvajset strateških ciljev politike enakosti spolov (Resolucija, str. 4). Za doseg cilja sta bila predvidena dva ukrepa: 1) Vzpostavitev in izvajanje mehanizmov za sistematično spremljanje in spodbujanje uravnotežene zastopanosti žensk in moških na položajih odločanja v gospodarstvu, sindikatih, združenjih in organizacijah, vključno s posebnimi ukrepi in programi; 2) Vzpostavitev in spremljanje kazalnikov EU o odločanju na družbeno-ekonomskem področju. V evalvaciji izvajanja Resolucije (Kanjuo Mrčela, Filipovič Hrast in Humer 2013) je bilo ocenjeno, da je bil cilj ustrezno opredeljen, da pa ukrepa in njihova realizacija niso dovolj prispevali k doseganju predvidenega cilja, ker spremljanje kazalnikov omogoča vpogled v dejansko stanje, kar je lahko osnova za izboljšave, ne vodi pa nujno v večjo zastopanost žensk pri odločanju v gospodarstvu. Zato je bilo ocenjeno, da bo v prihodnje treba nadgraditi ukrepe s takšnimi, ki bi prispevali k sistemskim rešitvam, kot je uvedba kvot ter podpora projektom in programom, ki bi na organizacijski ravni in prek jasno določenih mehanizmov spodbujali uravnoteženo zastopanost spolov v procesih odločanja (Kanjuo Mrčela, Filipovič Hrast in Humer 2013).

Leta 2004 je bila sprejeta **Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov** (Uradni list RS, št. 103/04), ki se nanaša na vladna telesa (posvetovalni in usklajevalni organi, druga delovna telesa ter delegacije, ki jih ustanovi Vlada Republike Slovenije), predstavnice in predstavnike vlade v javnih podjetjih ter v drugih osebah javnega prava, ki jih imenuje vlada, ter strokovne svete, ki jih ustanovijo ministrice in ministri. Uravnotežena zastopanost žensk in moških pomeni najmanj 40 % predstavnic oziroma predstavnikov enega spola pri sestavi vladnih teles in strokovnih svetov oz. med predstavnicami in predstavniki vlade v posamezni osebi javnega prava. Za neupoštevanje te uredbe sankcije niso določene.

V letu 2013 je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti v sodelovanju z Združenjem Manager – sekcija managerk in Komisijo za preprečevanje korupcije začelo izvajati projekt **Vključi.Vse**. V sklopu tega projekta poleg raziskovalnih, informativnih in promocijskih dejavnosti potekajo dejavnosti Združenja Manager, ki s pomočjo dveh izbranih slovenskih podjetij (Petrol d. d. in MIK Celje d. o. o.) sodeluje pri oblikovanju šestih modulov na podlagi ukrepov iz smernic Vključi.Vse: določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij, izobraževalni programi za ženske in karierni načrt, karierno mentorstvo za ženske (in shema opazovanja služb), sponzorstvo, kadrovanje – od treh kandidatov vsaj ena ženska ter ciljno vodenje in upravljanje delovne uspešnosti (Združenje Manager 2014).

V Sloveniji obstaja nekaj velikih domačih in multinacionalnih podjetij, ki izvajajo **organizacijske programe oziroma ukrepe za povečanje deleža žensk v menedžmentu**, kot so programi za zagotavljanje raznolikosti, družinam prijazni programi, prilagodljivi delovni čas in lokacija dela. Podjetij, ki so lahko zgled preostalim pri zagotavljanju večjega števila žensk na vodilnih položajih v primerjavi z drugimi evropskimi državami in ZDA, ni veliko (Kanjuo Mrčela in drugi 2012, 204). Raziskava iz leta 2011, ki je bila narejena na vzorcu tretjine največjih delodajalcev/delodajalk v slovenskem gospodarstvu, je pokazala, da je imelo le sedem od 253 sodelujočih organizacij sprejet interni akt ali ukrep za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na vodstvenih in vodilnih položajih, šest pa jih je sprejem takšnega akta oziroma ukrepa še načrtovalo (Robnik 2012, 9). Obstoječi akti oziroma ukrepi vključujejo priporočila, zavezo najvišjega organa

odločanja, pravilnik, pravila poslovne etike in definiran cilj za razvoj in promocijo žensk pri razvoju njihove kariere (ibid.). V dobri polovici navedenih organizacij je razlog za uvedbo takšnega ukrepa zaveza organizacije k izvajanju nediskriminatorne politike zaposlovanja in napredovanja, medtem ko je manjši delež organizacij navedel, da želijo dati priložnost potencialu žensk (ibid.). Med temi organizacijami je ena, ki ima zastavljen cilj, da bo v dveh letih na najvišjih položajih vsaj 20 % žensk, medtem ko večina organizacij nima natančno opredeljenih ciljev posameznega ukrepa – niti časovno niti glede ciljnih deležev (ibid.). Med načrtovane ukrepe za sprejetje v različnih organizacijah v prihodnje pa spadajo sprejetje izjave o večji zastopanosti žensk v upravah evropskih podjetij, ki jo je pripravila Evropska komisija, sprejetje internega akta za ureditev tega področja, sprejetje ukrepa, s katerim bodo v organizaciji privabili več žensk in tako povečali naborno bazo za srednji in višji menedžment, uvedba programov mentorstva in uvedba obveznih kvot v procesih zaposlovanja in napredovanja (ibid.). Večina organizacij, ki nimajo uvedenih ukrepov za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih odločanja, je kot glavni razlog navedla, da o tem še niso razmišljali, preostale pa so navedle, da že dosegajo uravnoteženo zastopanost žensk in moških na vodilnih položajih, da v sprejemu takšnega akta ne vidijo nobenega smisla, da so že sprejeli akt o enakosti na splošno, da imajo glede na panogo že zdaj nadpovprečno visok delež žensk, da je v njihovi panogi na splošno manj žensk, da kadrujejo glede na sposobnosti in ne glede na spol, da so ljudje na položajih glede na preference in usklajenost poslovnega in zasebnega življenja, da ženske lahko napredujejo, če želijo, da za to ni zanimanja ipd. (ibid., 10). Slab odstotek teh organizacij pričakuje pobudo in navodila države (ibid.).

Kodeks upravljanja javnih delniških družb, ki je nastal v sodelovanju med Ljubljansko borzo, d. d., Združenjem nadzornikov Slovenije in Združenjem Manager (Kodeks upravljanja javnih delniških družb 2009, 2), pri opredelitvi sestave nadzornega sveta navaja tudi: »udeležba vseh spolov, starostna raznolikost in čim večja raznolikost na splošno« (ibid.: 11 v Toni 2014). Tako smo tudi v slovenskem gospodarstvu pridobili dokument, kot ga imajo številne evropske države in predvideva prostovoljno upoštevanje določb, temelji pa na pravilu »privoli ali razloži« (González Menéndez in drugi 2012, 6; Gómez Ansón 2012, 35). To pomeni, da morajo podjetja ali svoje načine zaposlovanje prilagoditi navedbam v kodeksu ali pa svoje neupoštevanje priporočil obrazložiti. Poleg kodeksa imamo še dva dokumenta, ki spodbujata zagotavljanje enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu. **Zaveza za uspešno prihodnost 15/2020** je dokument, ki ga je leta 2011 pripravilo Združenje Manager in obsega korake, ki jih predlagajo menedžerji/menedžerke z namenom zvišati konkurenčnost slovenskega gospodarstva, tako da bo Slovenija do leta 2020 prišla med 15 najrazvitejših evropskih držav (Združenje Manager 2013b). Kot enega nujnih pogojev navajajo povečanje deleža menedžerk v vodstvih podjetij na vsaj 30 % do leta 2015 in 40 % do leta 2017, kar odraža tudi spolno strukturo prebivalstva, zaposlenih, delež izobraženih in enakomerno razporeditev talenta (ibid.). Dokument Združenja Manager **Vključi.Vse** iz leta 2012 pa obsega natančne smernice za spodbujanje enakosti spolov. V njem je predstavljeno stanje na področju (ne) enakosti ter ukrepi, s katerimi lahko podjetja spodbujajo enakost (na področju izobraževanja, mentoriranja, načrtov in procesov zaposlovanja in napredovanja ter ocenjevanja uspešnosti) (Blatnik in drugi 2012). Podporni ukrepi, kot so politike informiranja in komuniciranja, ukrepi s področja delovnega časa in iz skupine storitve za družine, ohranjanje stikov z dalj časa odsotnimi sodelavci ter gradnja lastne blagovne znamke (z mreženjem), pa služijo predvsem ustvarjanju organizacijskega okolja, ki omogoča, podpira in spodbuja izvajanje osnovnih ukrepov za uravnoteženo spolno sestavo na položajih odločanja (ibid.). Avtorice dokumenta pozivajo podjetja in organizacije, »naj predvidijo nove politike, ki bodo omogočale večjo udeležbo žensk pri vodenju«, in poudarjajo, da si morajo podjetja sama izbrati ukrepe, ki so najbolj primerni in učinkoviti v njihovem podjetju (ibid.: 17). Ukrepe je treba prilagoditi kulturi,

vrednotam in strateškim usmeritvam posameznega podjetja, nikakor pa ni smiselno prevzeti določenih modelov drugih organizacij, saj tako uvajamo ukrepe, ki so v skladu z njihovimi vrednotami (ibid.). Prav tako ukrepi najbolj delujejo, če se združeni v svežnju, saj je učinek svežnja ukrepov več kot vsota učinkov posameznega ukrepa (ibid., 16). Pomembno je tudi, da so posamezni cilji izmerljivi, ustrezni, realistični in časovno opredeljeni, da jih bodo podjetja dosegla.

Prispevek k zagotavljanju enakosti spolov v gospodarstvu (in s tem tudi na mestih odločanja v gospodarstvu) je v Sloveniji že deset let pridobivanje certifikata **Družini prijazno podjetje**. Ta svetovalno-revizorski postopek preverja in spodbuja organizacijske prakse, prijazne usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Certifikat je v Sloveniji prejelo že več kot 130 podjetij in drugih ustanov (Ekvilib inštitut 2013).

Združenje Manager že vrsto let podeljuje dve priznanji, in sicer **Managerkam prijazno podjetje** in **Artemida**, s tem pa aktivno skrbi za promocijo uspešnih menedžerskih praks v slovenskih podjetjih, izpostavlja pomen in vlogo žensk na vodilnih in vodstvenih položajih v slovenskem gospodarstvu ter promovira vodilne menedžerke in njihove vloge pri ustvarjanju dodane vrednosti v podjetju ali organizaciji (Združenje Manager 2013a).

V Sloveniji obstajajo pobude in programi, ki so usmerjeni v razvoj ženskega podjetništva, kot sta **spletna stran Žensko podjetništvo**, kjer ponujajo razne nasvete, usposabljanja in seminarje za podjetnice, ter **program mentorstva v sklopu Zavoda Y**, ki je namenjen spodbujanju mladih ter omogočanju razvoja in uresničitve njihovih lastnih potencialov s pomočjo izkušenih mentorjev (Zavod Y 2013). **Zavod Meta** v letu 2013 skupaj s podjetniškim centrom KonektOn izvajal projekt z naslovom *P2P – podjetnice za podjetnice do enakih možnosti v podjetništvu*, pri čemer je šlo za podporo podjetnicam pri vstopu v podjetniško okolje prek poslovnega mentoriranja (KonektOn 2013 v Toni 2014).

Med primeri dobrih praks glede spodbujanja enakosti spolov v Sloveniji je tudi **Klub visoke petke**, ki ga je leta 2012 z namenom druženja, mentoriranja, deljenja pozitivnih izkušenj in nasvetov ustanovilo podjetje Bisnode Slovenija (Klub visoke petke 2014). V sklopu kluba enkrat mesečno organizirajo druženje za ženske iz različnih krogov in dejavnosti, na katerih se spoznavajo, navezujejo stike in prihodnja poslovna sodelovanja (ipd.). Pomembni dejavnosti kluba sta tudi program mentoriranja in projektno delo med članicami, v sklopu katerega imajo posameznice na voljo nabor strokovnjakinj različnih področij in dejavnosti, s katerimi realizirajo lastne projekte in ideje (ibid.).

3.5 Argumenti za in proti uvedbi kvot na mestih odločanja v gospodarstvu

Podatki za Slovenijo, nekatere evropske države in ZDA kažejo, da kljub številnim ukrepom na organizacijski in institucionalni ravni opažamo manjšo zastopanost žensk na vodilnih položajih gospodarskih družb. Mesta odločanja v gospodarstvu predstavljajo položaje družbene moči, ki jih celo po zakonski uvedbi kvot v nekaterih državah (Francija, Italija, Norveška, Španija, Nizozemska, Belgija) še vedno v večini zasedajo moški. Hkrati pa najnovejši podatki Evropske komisije za leto 2014 jasno kažejo, da uvedba kvot, poleg drugih ukrepov, vodi k povečanju števila žensk na vodilnih položajih največjih podjetij, ki kotirajo na borzi. Številne avtorice in avtorji v svojih študijah in raziskavah (Dreher 2003; Welborune in Cycyota 2007; Storvik in Teigen

2010; Teigen 2012; Antić Gaber in Selišnik 2012; Lansing in Chandra 2012) že dolgo opozarjajo na to, da ima povečanje števila žensk na najvišjih položajih številne pozitivne učinke tako za uspešen razvoj gospodarstva kot tudi ekonomske demokracije z vidika spola. Argumenti za uvedbo kvot so raznoliki: ob dalj časa prisotnih argumentih pravičnosti in demokratičnosti pa so zadnje čase vse bolj poudarjeni poslovni argumenti. Zagotavljanje enakopravnosti po spolu omogoča, da vodilne položaje zasedejo najboljši posamezniki/posameznice. Analize kažejo, da se odvisnosti uspeha podjetja od zmožnosti, da v svoje vrste privabijo in tam obdržijo najbolj talentirane posameznike in posameznice, zelo dobro zavedajo v ameriških podjetjih (Calvert Investments, Inc. 2013 v Toni 2014). V državah, ki so uvedle kvote, so se te pokazale kot učinkovit mehanizem razbijanja »steklenih stropov« – ovir, ki ženskam preprečujejo, da bi zasedle visoke vodstvene položaje in pomembne položaje odločanja v gospodarstvu. V teh državah so se za uvedbo spolnih kvot v gospodarstvu odločili tudi na osnovi omenjenih dveh argumentov: 1) zagotavljanja večje enakosti med ženskami in moškimi ter 2) prispevka k večji gospodarski uspešnosti.

Koristno je podrobneje analizirati primer Norveške, ki je kot prva država uvedla kvote na mestih odločanja v politiki in gospodarstvu ter ima tudi zelo dolgo in uspešno tradicijo spodbujanja enakosti spolov. Na začetku je uvedba kvot za vodilne položaje v gospodarstvu v norveški javnosti izzvala burne reakcije. Ustvarila sta se dva pola; kvotam so nasprotovali predvsem menedžerji zasebnega industrijskega sektorja in predstavniki delodajalskih organizacij, podpirali pa so jih politiki, ki so zasedali najvišja mesta v vladi. Eden izmed bolj pomembnih argumentov uvedbe enakosti spolov na mestih odločanja je bil argument kompetenc. Zagovorniki kvot so argumentirali, da se člane upravnih odborov rekrutira predvsem iz nabora talentov moške populacije, kar implicira, da so kvalificirane in kompetentne ženske kot možne kandidatke prezrte. Uporabljen je bil tudi argument, da bi integracija večjega števila žensk na mesta odločanja organizacijam prinesla novo perspektivo in nove načine reševanja problemov, saj naj bi imele ženske drugačne izkušnje, interese in stališča kot moški. Glavni argument vlade je bil, da bo po spolu enakovredna sestava upravnega odbora pozitivno prispevala k donosnosti podjetij. Argument proti uvedbi kvot pa je bil osnovan na predpostavki, da bi takšna zakonodaja vodila v to, da bolj kompetentne moške zamenjajo manj kompetentne ženske. Nasprotniki kvot so trdili, da naj bi bilo premalo žensk z relevantnimi poslovnimi izkušnjami in da se mora rekrutacija usposobljenih žensk začeti že zelo zgodaj in navzdol po organizacijski hierarhiji, da se v naboru talentov za članice upravnih odborov zagotovi zadostno število primernih kandidatk. Nasprotniki so tudi predvidevali, da se lahko zmanjša obseg investicij v norveška podjetja, če bodo kvote po spolu zakonsko predpisane in bo razmerje med spoloma bolj pomembno od izbire najbolj kompetentnih in talentiranih članov odborov (Teigen 2012, 81).

Različne raziskave, opravljene po uvedbi kvot za upravne odbore na Norveškem, si niso enotne glede pozitivnih oziroma negativnih posledic te zakonske ureditve. Matsa in Miller (2012) opozarjata na stroške uvedbe kvot. Ugotavljata, da so imela skandinavska podjetja, na katera se uvedba kvot ne nanaša, večji kratkoročni dobiček kot tista norveška podjetja, ki so zaradi obvezne uvedbe kvot spremenila spolno sestavo svojih upravnih odborov, ker je zaposlovanje novih članic upravnih odborov zvišalo stroške dela v podjetju.

Gomez Ansónova (2012, 34) analizira osnovni namen uvedbe kvot in zatrjuje, da je bila uvedba kvot in z njimi povezanih sankcij uspešna, kar podpirajo tudi podatki, saj je delež žensk v upravnih odborih delniških družb na Norveškem od 2003 dalje postopno naraščal, in sicer na 9 % v 2004, 12 % v 2005, 18 % v 2006, 25 % v 2007, 36 % v 2008 in na 40 % v 2009 (Teigen 2008 v Storvik in Teigen 2010, 8). Kljub temu, da se je število žensk v upravnih odborih močno povišalo, pa najvišje mesto predsednika/predsednice upravnega odbora še vedno skoraj

povsod zasedajo moški; le 5 % mest zasedajo ženske (Storvik in Teigen 2010, 8). Še slabši je delež žensk na mestih generalnih direktorjev/direktorice podjetij, ki kotirajo na oselski borzi, saj le 2 % oseb na tem položaju predstavljajo ženske. Napredek v enakosti se je tako zgodil predvsem tam, kjer to zahteva zakon (Gomez Ansón 2012, 34).

Težava, ki se je pojavila pri implementaciji kvot na Norveškem, je bilo pomanjkanje žensk s potrebnimi izkušnjami in usposobljenostjo, da zasedejo mesta v upravnih odborih. Pred uvedbo kvot naj bi si bili namreč ženski in moški direktorji po karakteristikah bolj podobni, po uvedbi kvot pa so bile v upravne odbore nominirane mlajše, bolj izobražene, vendar manj izkušene ženske, ki imajo več možnosti postati članice drugih upravnih odborov kot pa izvršne direktorice uprav. Norveški upravni odbori so tako po uvedbi kvot postali mlajši in manj izkušeni in ravno pomanjkanje kvalificiranih ženskih direktoric bi lahko bil razlog za manjšo učinkovitost nekaterih norveških podjetij, kot sta v svoji raziskavi iz leta 2010 ugotovili tako Ahern in Dittmar (v Gomez Ansón 2012) kot tudi Clark (2010). Ženske, ki imajo izkušnje, pa so zelo zaželeni. Huse (2012) opozarja na pojav »zlatih kril« – elitne skupine menedžerk, ki zaradi svojih izkušenj zasedajo položaje v več upravnih odborih na Norveškem. Clark (2010) poroča o 70 ženskah, ki zasedajo več kot 300 mest v upravah norveških podjetij. Tudi raziskava španskega okolja je pokazala, da je uvedba obveznih kvot zvišala delež žensk, ki so v več upravah (González Menéndez in Martínez González 2012, 195).

Učinek zakonske uvedbe kvot na mesta odločanja v norveškem gospodarstvu je torej ambivalenten. Na eni strani je zakonodaja ženskam s članstvom v upravnih odborih omogočila dostop do položajev moči v gospodarstvu, na drugi strani se je zaradi manjšega števila bolj izkušenih in usposobljenih žensk za vodilne položaje članstvo v organih odločanja skoncentriralo na manjšo skupino kandidatk, ki so bolj opazne in zato kot članice povabljene v več upravnih odborov različnih podjetij, kar pa lahko vodi v ponovno koncentracijo moči v gospodarstvu. Avtorica Teigen (2012, 87) opozarja, da se zaradi obveznih kvot manj izkušeni moški člani upravnih odborov zamenjujejo z ženskimi članicami, medtem ko moški z največ moči in članstvom v več upravnih odborih ostajajo na najvišjih mestih odločanja. Zato je pomembno, da se primerne ženske kandidatke išče v naboru talentov, ki ga je treba večati.

Čeprav je politika enakosti spolov na Norveškem bolj osredotočena na mesta odločanja v javnem sektorju in ima pri zasebnih podjetjih omejen doseg, so zakonsko uvedene kvote dokaz, da so spremembe v večjo enakost spolov mogoče tudi na področju, kjer se je to dolgo zdelo nemogoče – v ekonomiji. Teigen tudi izpostavlja (2012, 89), da je norveška reforma kvot obudila mednarodno razpravo o dostopu žensk do vodstvenih položajev v menedžmentu. Dolgoročni učinki kvot na Norveškem se bodo sicer še pokazali, saj se z uveljavljanjem ženskih vzornic v poslovnem svetu spreminjajo odnosi moči med spoloma in s tem kulturno dojetje ekonomske moči kot tipično moške domene. Huse in Seierstad (2014) opozarjata tudi na to, da mednarodna razprava o ženskah na mestih odločanja preusmerja fokus razprave o upravnih odborih in njihovi vlogi – od razmisleka o delitvi vrednosti k razmisleku o ustvarjanju vrednosti.

Uvedbe ali predlogi zakonodajne uvedbe kvot so v zadnjem desetletju v Evropi in ZDA izzvali razprave, v katerih je poslovni svet večinoma proti uvedbi kvot, saj naj bi onemogočila najboljšim kandidatom, da zasedejo vodilna mesta odločanja. Kvote v evropskih državah, ki so zakonsko predpisale delež žensk in moških na mestih odločanja, so podprle predvsem nacionalne vlade in socialni partnerji, ponekod tudi institucionalni investitorji in drugi deležniki na trgu, nekatera podjetja, poslovna in profesionalna združenja.

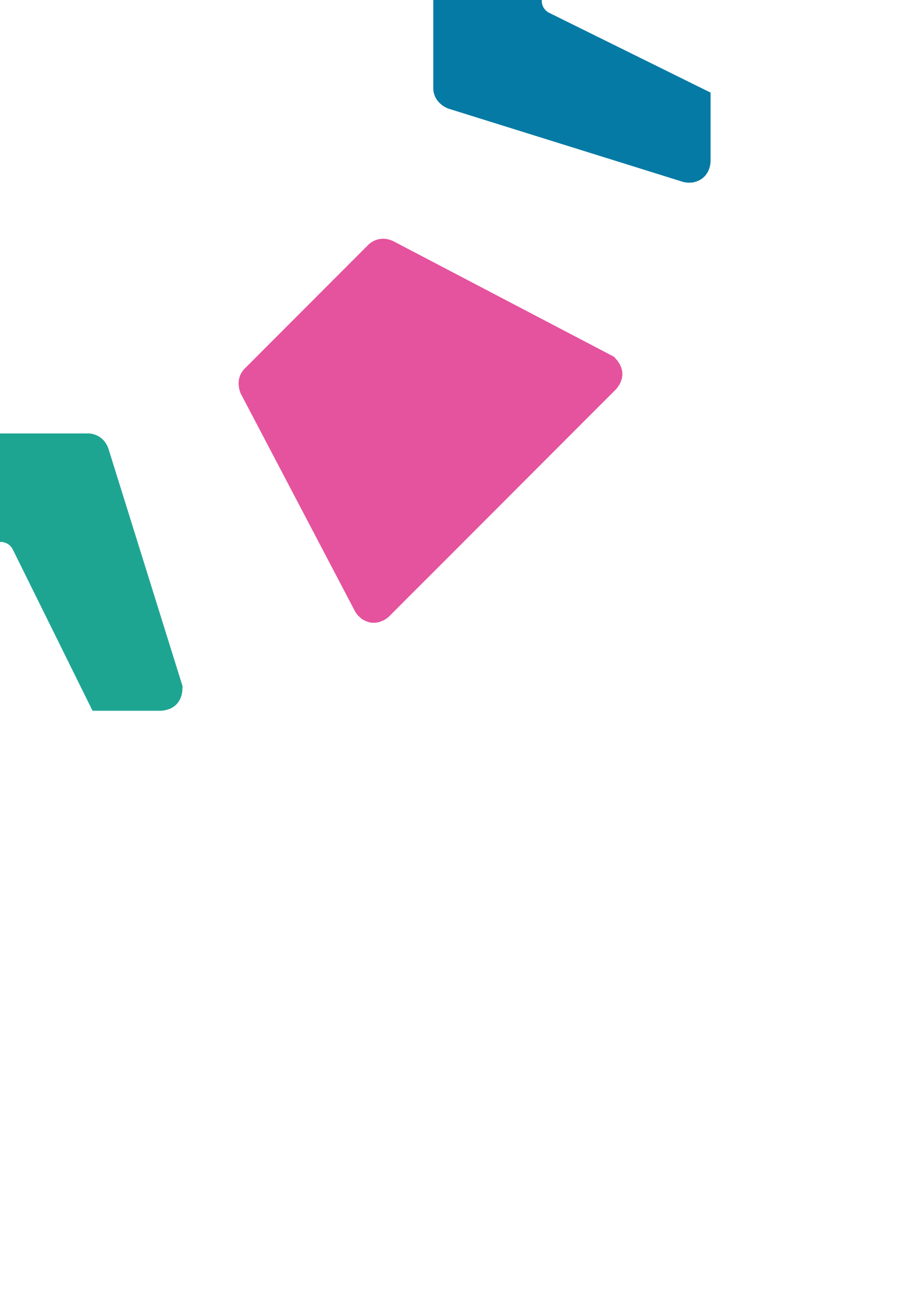
Za razliko od zakonsko določenih kvot na Norveškem, je **Švedska** enakost spolov na mestih odločanja v zasebnih delniških družbah, ki kotirajo na borzi, uspešno zagotovila brez zakonske

regulacije (z 2 % v 1995 na 19 % v 2005), kar je posledica politične grožnje glede zakonske uvedbe kvot in vpliva drugih ekonomskih institucij. Vendarle, analize so pokazale (González Menéndez in drugi 2012, 14), da je šlo pri hitrem in manj premišljenem rekrutiranju žensk v uprave samo zaradi tega, da bi se izognili zakonski regulaciji, bolj za »kozmetične popravke«, da naj bi bile ženske članice rekrutirane kot simbolično prisotne. **Finska** je, kot smo videli, primer države, ki je na podlagi zakonskih določb uveljavila visok delež žensk na mestih odločanja v podjetjih v državni lasti. Kulturni vzorci v družbi in poslovni interesi pa nasprotujejo uvedbi kvot (v zasebnih podjetjih) z argumentom, da naj pri izbiri članov uprav prevladajo individualne kompetence, tako da v tem delu gospodarstva spodbujajo spremembe s kodeksom upravljanja delniških družb

Lahko ugotovimo, da je kljub pozitivnim učinkom uvedbe priporočil oziroma kodeksov dobrega upravljanja ali drugih ukrepov v nekaterih evropskih državah zakonska uvedba kvot oziroma grožnja njene uveljavitve po izkušnjah skandinavskih dežel še vedno najmočnejše orodje za večjo zastopanost žensk na mestih odločanja v gospodarstvu (González Menéndez in drugi 2012, 13–17). Korvajärvi (2012) pa opozarja, da je poleg zagotavljanja določenega števila žensk na mestih odločanja treba vpeljati še ukrepe za večje opolnomočenje žensk, da lažje zasedejo najvišja mesta odločanja. Poslovne in organizacijske pobude, ki želijo povečati kompetence žensk npr. z usposabljanjem, mreženjem in mentorstvi, se kažejo kot nujno potrebne za uveljavitev večje enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu (Gomez Ansón 2012, 39).

Kvota za volilne sezname političnih strank (vsaj 40 % vsakega spola) so v Sloveniji bile uvedene že leta 2005, diskusija o kvotah v gospodarstvu pa se je začela v zadnjih nekaj letih. Leta 2007 je bilo po rezultatih raziskave, ki jo je opravilo Združenje manager v slovenskem gospodarstvu, 80 % moških menedžerjev in približno polovica menedžerk proti kvotam (Humar 2007a). Raziskava javnega mnenja na reprezentativnem vzorcu leta 2011 (European Commission 2012a) pa je ugotovila visoko podporo tako enakopravnosti spolov v poslovnem svetu kot tudi uvedbi kvot v Sloveniji. Slovenski anketirane in anketiranci so med tistimi v EU, ki najbolj (95 %) podpirajo enakost spolov na mestih poslovnega odločanja. Razloge za nizko zastopanost žensk na odločevalskih položajih vidijo v tem, da v poslovnem svetu prevladujejo moški, ki nimajo zadostnega zaupanja v ženske (79 %), in v tem, da so ženske bolj kot moški obremenjene z družinskimi obveznostmi (75 %). Bistveno manj jih meni, da so razlogi za to povezani z lastnostmi žensk, in sicer, da so se ženske manj pripravljene boriti za kariero (28 %), da so manj zainteresirane za odgovorne položaje (28 %) ali da nimajo vedno potrebnih kvalitet in sposobnosti za odgovorne položaje (16 %). Večina meni, da bi morale biti ženske enako zastopane na vodilnih položajih podjetij, ker gre za enake pravice žensk in moških (61 %), in zaradi tega, ker so enako usposobljene za te položaje, kot so moški (58 %). Anketirani bi za doseganje uravnotežene zastopanosti spolov v upravah podjetij uporabili zavezujoče pravne ukrepe (32 %), samostojno določanje ciljev v podjetjih (29 %) ter prostovoljne ukrepe, kot so nezavezujoči kodeksi upravljanja javnih delniških družb (21 %). Če pa bi zakonske določbe upoštevale kriterij kvalificiranosti kandidatov/kandidatk za položaje, bi jih podprla velika večina anketiranih (80 %). Kot realistične ciljne vrednosti žensk in moških na odgovornih položajih so ocenili 50 : 50 (43 %), 40 : 60 (23 %) in 30 : 70 (10 %), čas do katerega bi cilj moral biti dosežen pa do 5 let (44 %), 5–8 let (22 %) in več kot 8 let (8 %). V primeru neupoštevanja zakonskih določb bi anketirani uporabili naslednje sankcije: denarne kazni (47 %), razveljavitev imenovanja članov nadzastopanega spola (38 %), razveljavitev odločitev, ki jih sprejme neustrezno sestavljen organ odločanja (31 %), onemogočanje potegovanja za javna sredstva (19 %), zapiranje podjetja (11 %).

Da bi prispevali k argumentirani razpravi o ustreznih načinih zagotavljanja enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu v Sloveniji, smo opravili anketo med menedžerji in menedžerkami in se o izsledkih pogovorili s skupino strokovnjakinj in strokovnjakov. O rezultatih poročamo v nadaljevanju.



4. Predstavitev in interpretacija rezultatov empiričnega dela

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati ankete, opravljene na vzorcu 151 menedžerjev in menedžerk v podjetjih v Sloveniji, ter ekspertne delavnice, na kateri so sodelovali 4 strokovnjaki in 4 strokovnjakinje iz poslovnega in akademskega sveta.

4.1 Vzorec

Med 151 anketiranimi je bilo 74 % žensk in 26 % moških. Povprečna starost anketiranih je 46 let. Polovica anketiranih ima visoko šolo ali fakulteto (51 %), 46 % ima magisterij ali doktorat. Dobra tretjina anketiranih so člani/-ce srednjega menedžmenta (36 %), druga tretjina je na položaju predsednika/predsednice uprave, upravnega odbora, generalne/-ga direktorja/direktorice (35 %), in malo manjši delež anketiranih je na položaju člana/-ice uprave, najvišjega menedžmenta, izvršne/-ga direktorja/direktorice (29 %) (tabela 1).

Tabela 1: Anketirane osebe po položaju

	Moški	Ženske	Skupaj
Predsednik/-ca uprave/upravnega odbora/ generalni/-a direktor/-ica	43,6 %	32,1 %	35,1 %
Član/-ica uprave/najvišjega menedžmenta/ izvršni/-a direktor/-ica	25,6 %	30,4 %	29,1 %
Član/-ica srednjega menedžmenta & član/-ica nižjega menedžmenta & drugo	30,8 %	37,5 %	35,8 %
Skupaj	39	112	151

Področje dela anketiranih oseb je odražalo način vzorčenja, tako da je več kot tretjina anketiranih (37 %) v svojem podjetju odgovornih za kadrovske področje, za drugo področje (25 %), za področje marketinga (15 %) ali finančno področje (13 %). Med moškimi jih največ dela na finančnem področju (43 %) in kadrovskem področju (29 %), med ženskami jih največ dela na kadrovskem področju (37 %) in drugje (28 %). Anketirane osebe so večinoma zaposlene v srednjih do večjih podjetjih, v malih podjetjih (do 10 zaposlenih) je zaposlenih le 15 % anketiranih. V povprečju je v podjetjih anketiranih med zaposlenimi malo več kot polovica žensk (53 %). Med anketiranimi jih največ dela v predelovalnih dejavnostih (22 %), finančnih in zavarovalniških dejavnostih (12 %), informacijskih in komunikacijskih dejavnostih (11 %) ter drugih raznovrstnih poslovnih dejavnostih (10 %).

Tabela 2: Pravna oblika podjetij

Delniške družbe	32,2 %
Družbe z omejeno odgovornostjo	51,4 %
Drugo	16,4 %

Polovica anketiranih dela v družbah z omejeno odgovornostjo (tabela 2). V večini podjetij anketiranih je uporabljen dvotirni sistem upravljanja (89 %), kjer so v upravi v povprečju 3 člani, od tega ena ženska. V 79 % upravo vodi moški. V nadzornem svetu je v povprečju 5 članov, od tega 1 ženska. Nadzorni svet v 93 % primerov vodi moški.

4.2 Karierna pot menedžerk in menedžerjev

Moški so v povprečju prvo menedžersko funkcijo prevzeli prej (stari 29 let) kot ženske (pri 31 letih). Razlika med spoloma je statistično značilna. Razlogi za počasnejše napredovanje žensk so različni, a kot eden ključnih, ki so ga omenjali tudi udeleženci ekspertne delavnice, je skrbstvena vloga žensk. Pri tem ne gre samo za individualne odločitve žensk, ampak tudi percepcijo njihove primernosti za napredovanje v organizaciji: "... Običajno zaradi tega, ker so (ženske, op. a.) na porodniški. In potem rečejo – sedaj gre na porodniško, zato je ne bomo napredovali, ko pa pride nazaj, je pa tudi ne napredujejo, saj je ravno prišla." (strokovnjak 5)

Tudi možnosti ohranjanja vodilnega položaja so odvisne od kadrovske politike:

"... vse je odvisno od tega, kakšne vrednote in pristop ima družba. To pomeni, ko nekdo gre na porodniško, se včasih to izkoristi in se na njeno delovno mesto inštalira nova oseba. Ko se vrne, za to osebo ni več delovnega mesta. Če pa zadeva štarta, da ti je ta oseba pomembna in da se ta oseba vrne čez eno leto, potem tudi daš namestnika/-co takšno, ki veš, da ne bo v tem letu spodkopal svojega nadrejenega." (strokovnjak 6).

Tabela 3: Pobudnik začetka menedžerske kariere

	Moški	Ženske	Skupaj
Anketirana oseba sama	64,1 %	45,9 %	50,7 %
TedANJI nadrejeni/nadrejena	30,8 %	45,0 %	41,2 %
Drugo (tedanjih kolegov in kolegic, družine, partnerja,/-ice, drugo)	5,1 %	9,1 %	8,1 %
Skupaj	39	109	148
Pears. hi kvadrat	5,755	Sig.	,331^a

Zamisel o tem, da anketirani začnejo graditi menedžersko kariero, je bila tako pri moških kot ženskah večinoma izključno njihova (moški 64 %, ženske 46 %) (tabela 3). Nekoliko večji je delež žensk, ki so imele spodbudo nadrejenega (45 % žensk in le 31 % moških), vendar razlika ni statistično značilna. Vendar kot kažejo drugi rezultati ankete (o nekoliko nižji samozavesti žensk glede osebnostnih lastnosti, primernih za vodenje, ter pomembne vloge nadrejenih pri gradnji kariere), je lahko za ženske zunanja spodbuda izrazito pomembna.

“Ženske potrebujejo mnogo več spodbude kot moški. Nekdo drugi v tebi vidi nekaj in te poriva naprej.” (strokovnjakinja 4).

Tako moški kot ženske so z dosedanjim napredovanjem kariere zadovoljni, saj ga ocenjujejo s povprečno oceno 4 (na lestvici od 1 do 5). Med spoloma ni statistično značilnih razlik.

Polovica anketiranih se čez pet let vidi na približno enakem položaju kot sedaj. Med spoloma tudi pri tem ni statistično značilnih razlik. Najpogostejši razlog za njihovo oceno je, da so bodisi že na najvišjem položaju (moški 55 %, ženske 36 %) ali pa pri napredovanju vidijo več pomanjkljivosti kot prednosti (moški 20 %, ženske 34 %). Velik delež anketiranih pa kaže ambicijo po napredovanju in se čez pet let vidi na višjem položaju od sedanjega (med moškimi 44 % in med ženskami 46 %), medtem ko je delež takšnih, ki se vidi na nižjem položaju, zelo majhen.

Čeprav se odstotek ambicioznih med anketiranimi ne razlikuje po spolu, so člani ekspertne skupine omenjali ženski 'odpor' do zavzemanja najvišjih položajev, kadar so ocenjeni za manj stabilne.

“Varnost je izjemno pomembna takrat, ko se zavedamo, kako težko smo prišli do nekega položaja. In če je prišla tik pod vrh in sedaj je riziko, da stopi za pol leta na vrh in potem pade ne vem kam – takšne odločitve težje sprejemajo.” (strokovnjakinja 3)

“Pogovarjal sem se z dvema zelo resno (o višjem položaju, dod. a.). Obe sta rekli ne, ampak ne zaradi mene ali kvote, ampak zaradi tega, ker se v (...) prehitro menjajo, vključno z vlado. Potem bi bile pa brez službe. Moški so drugačni. Ženske bolj racionalno razmišljajo, ko gredo po liniji navzgor. In ko padete dol, veste kako težko ste prišli gor.” (strokovnjak 6)

Anketiranci so ocenjevali, kateri dejavniki so bili najpomembnejši za njihovo poklicno napredovanje v zadnjih 10 letih. Kot ključne so v povprečju ocenili (na lestvici od 1 do 5) naslednje: uspešnost in poslovne rezultate (4,4), delovne izkušnje (4,2) in spretnost v medosebnih odnosih (4,1). Kot najmanj pomembne pa so ocenili razumevanje političnega prostora (2,5) in podporo mentorja (2,9). Edina statistično značilna razlika med spoloma je pri **neformalnih stikih s sodelavci, saj so jih moški ocenjevali kot bolj pomembne za njihovo poklicno napredovanje** (3,5) **kot ženske** (3,1). Prav pomanjkanje neformalnih vezi se kaže kot eden pomembnih dejavnikov za manjšo udeležbo žensk na najvišjih položajih (Kanjuo Mrčela 1996; Kanjuo Mrčela in drugi 2012, 211–212).

Neformalne stike spletno tudi s pomočjo članstva v raznih organizacijah in združenjih. Pri tovrstni vključenosti se med spoloma niso pokazale razlike. Največ jih je (bilo) vključenih v poklicno združenje (75 %) ter različna družabna in športna združenja, klubi (družabni, športni, kulturno-umetniški, humanitarni) (75 %), tretjina je bila v času študija vključena v študentsko organizacijo (35 %).

Tako moški kot ženske so, ko so prevzemali sedanji položaj, bili prepričani o svoji ustreznosti glede usposobljenosti in kvalifikacij (med spoloma ni razlik), so pa bili **moški v povprečju**

nekoliko bolj prepričani o svoji ustreznosti glede osebnostnih lastnosti (4,5) kot ženske (4,3) (razlika pa ni statistično značilna). To je bilo izraženo tudi na ekspertni delavnici:

»(Ženske, op. a.) Nimajo toliko samozavesti. Izredno kritične so do samih sebe.« (strokovnjakinja 2)

Tabela 4: Gradnja kariere: Materam je težje kot ženskam brez otrok

	Moški	Ženske	Skupaj
Ne	23,7 %	19,6 %	20,7 %
Da	76,3 %	80,4 %	79,3 %
Skupaj	38	107	145

$\chi^2=0,281$ (p=0,596)

Tabela 5: Gradnja kariere: Očetom je težje kot moškim brez otrok

	Moški	Ženske	Skupaj
Ne	65,8 %	84,1 %	79,3 %
Da	34,2 %	15,9 %	20,7 %
Skupaj	38	107	145

$\chi^2=5,737$ (p=0,017)

Moški pogosteje kot ženske menijo, da je očetom težje graditi menedžersko kariero kot moškim brez otrok, oboji pa so mnenja, da je materam težje graditi menedžersko kariero kot ženskam brez otrok (tabeli 4 in 5).

Tabela 6: Podvrženost strožjim standardom pri ocenjevanju

	Moški	Ženske	Skupaj
Ne	97,2 %	38,9 %	53,5 %
Da	2,8 %	61,1 %	46,5 %
Skupaj	36	108	144
Pears. hi kvadrat	36,928	Sig.	,000

$\chi^2=36,928$ (p<0,01)

Skoraj vsi moški (97 %) menijo, da niso bili deležni strožjih standardov kot osebe nasprotnega spola, ko so drugi ocenjevali njihovo delo, medtem ko **61 % žensk meni, da so bile deležne strožjih standardov kot moški** (tabela 6). Rezultat lahko razumemo kot odraz androcentrične organizacijske kulture ter po spolu specifičnih kriterijev pri postopkih kadrovanja in napredovanja.

“(...) ženske imajo bolj ozko pot. Ne samo bolj ozko pot, to je tek čez ovire. In ena od ovir, (...) je, da gre za strožje ocenjevanje pri napredovanju. To ni samo v firmah. To je – ko sem delala raziskave v znanosti in cela vrsta drugih raziskovalk po celem svetu je to potrdila, da je strožje ocenjevanje. Spolno pristransko – o tem imamo zelo natančne podatke. ... Zakaj pa je strožje ocenjevanje? Ravno zaradi tega, ker temelji na določenih stereotipnih predpostavkah.” (strokovnjakinja 1).

Med osebami na najvišjih odločevalskih položajih je manjši odstotek (39,3 %) tistih, ki menijo, da so bili deležni strožjih standardov kot osebe nasprotnega spola, kot med ostalimi (50 %).

Pri oceni tega, kdo je anketiranim v karieri dajal podporo, jim svetoval in pomagal pri navezovanju stikov, med spoloma ni razlik. Najpogosteje so bili navedeni neposredno nadrejeni (49 %), člani družine (46 %) in direktorji oz. vodilni delavci (45 %).

Neposredno nadrejeni so bili večinoma (73 %) moškega spola, člani družine so bili pri moških ženske (79 %) in pri ženskah moški (85 %). Tako za moške kot za ženske so bili ključni nadrejeni in direktorji, ki so jim pomagali pri napredovanju v karieri, moškega spola. Zanimalo nas je, ali se spol ključne osebe za podporo pri napredovanju anketiranih razlikuje glede na njihov položaj v podjetju. Med predsedniki/-cami uprave (oz. generalni direktor/-ica) in ostalimi ni večjih razlik. Nekoliko pogosteje so predsednikom/-cam pomagale osebe moškega spola (tj. kolegi v službi, prijatelji), kot to velja za osebe na nižjih položajih, kar lahko razložimo s prisotnostjo moških in žensk na najvišjih položajih. O pomenu, ki jih imajo nadrejeni (posebej najvišji menedžment) v primerjavi s formalnimi postopki pri napredovanju, govorijo tudi ocene anketiranih oseb o postopkih napredovanja v njihovih sedanjih delovnih okoljih.

Tabela 7: Postopki napredovanja na najvišje menedžerske položaje

	Moški	Ženske	Skupaj
odvisni od formalnih postopkov, vnaprej določenih in merljivih kriterijev izbire	34,2 %	25,5 %	27,9 %
odvisni od prioritet, mnenj in odločitev najvišjega vodstva	60,5 %	60,8 %	60,7 %
drugo:	5,3 %	13,7 %	11,4 %
Skupaj	38	102	140
Pears. hi kvadrat	2,491	Sig.	,288^{a5}

Večina anketiranih oseb (60 %) je poročala, da so **postopki napredovanja** na najvišje menedžerske položaje v njihovih podjetjih predvsem **odvisni od prioritet, mnenj in odločitev**

⁵ Kjer je v tabelah vrednost značilnosti hi kvadrata obarvana rožnato in označena z a, je vrednost značilnosti testa potrebno jemati z zadržkom, saj so v tabeli določene frekvence premajhne.

najvišjega vodstva. Manj kot tretjina anketiranih pa je ocenila, da so odvisni od formalnih postopkov, vnaprej določenih in merljivih kriterijev izbire (tabela 7). Med spoloma ni statistično značilnih razlik.

Ključno vlogo (neposredno) nadrejenih pri napredovanju so potrdili tudi strokovnjaki in strokovnjakinje:

"... nekdo mora potegniti, ko odkrije v bazenu kadre in jih mora potegniti gor." (strokovnjakinja 1)

"Naša osnovna naloga je, da z vsemi resursi, ki jih imamo – od kapitala do človeškega kapitala, poskušamo iz njih čim več potegniti. (...) da vse te potencialne znamo prepoznati, ovire, ki se pokažejo, (...) ne glede na spol, raso itn. (...) top menedžerji moramo tako postaviti, da stvari tečejo, da pridejo do gor, da zaznamo prepreke, ne glede, ali je moški ali ženska, iz kakršnihkoli razlogov, ima kakršnokoli krizo (porodniška ...) ... če vidimo da je, zaniha in potem mu omogočimo, da se hitreje odvijte in pride tja, kjer so ostali ..." (strokovnjak 6)

Aktivna kadrovska politika, ki ni prepuščena naključju, bi pomagala napredovanju žensk:

"Vse raziskave do sedaj so pokazale (...), da je najbolj problematična postavka razvoj karier. Tega v podjetjih nimajo. S tem se zelo, zelo redka podjetja ukvarjajo. Če bi se sistematično ukvarjali s tem, potem bi teoretično morali dobiti enako število moških in žensk, ki bi jih postopno usmerjali." (strokovnjakinja 2)

Odgovori o usklajevanju dela z drugimi deli življenja v času graditve kariere v povprečju kažejo na **večje obremenitve žensk**. Anketirani so morali najbolj omejiti svoj osebni prosti čas (4,1), pri čemer so ga morale ženske omejiti bolj kot moški (4,1 proti 3,8). Prav tako so bolj kot moški morale omejiti prijateljstva oz. čas za družabnost (3,7 proti 3,2). Anketirane osebe niso ocenile, da so dejavniki, kot so kariera partnerja/-ke ali njegov/njen odnos do njihovega dela, zdravstvene težave ali podobno zelo ovirale njihove kariere. Anketirane je pri karieri najbolj ovirala skrb za otroke, sorodnike (2,5), bolj ženske kot moške, drugo (npr. mladost; 2,2) ter zahteva po spoštovanju prostega časa (2,0).

4.3 Sedanje delo anketiranih oseb

Med tednom v povprečju anketirani za službo porabijo **10 ur na dan**, med spoloma ni razlik. **Med vikendom nekoliko več delajo ženske**, in sicer v povprečju moški porabijo 2 uri, ženske pa 3 ure na dan za službo, razlika je statistično značilna.

Anketirane osebe so ocenile, da imajo v svojih podjetjih v povprečju največ vpliva na izbiro ožjih sodelavcev in organizacijo dela ter razporejanje delovnih nalog (oboje 4,3), najmanj pa na finančne odločitve (3,6). Te so tudi edino področje, kjer je razlika med spoloma statistično značilna pri 10-odstotni stopnji značilnosti, moški imajo na tem področju večji vpliv kot ženske.

Menedžerke in menedžerji so ocenili, da so za njihov **stil vodenja** v povprečju najbolj značilne **usmerjenost na ljudi in usmerjenost na delovne naloge** (oboje 4,5), demokratičnost (4,1) ter vizionarstvo (4,0). Odgovori se med spoloma razlikujejo pri delegiranju nalog in pri tekmovalnosti (oboje so moški ocenili kot nekoliko bolj značilno zase kot ženske zase).

Anketiranim so pri menedžerskem delu v povprečju najbolj všeč izzivi (4,6), osebni razvoj (4,5) in ukvarjanje z ljudmi (4,3), medtem ko so pomen dohodkov oboji ocenili kot manj pomemben (3,7). Med spoloma se je razlika pojavila le pri oceni sklepanja kompromisov – moški so temu dali nekoliko višjo oceno (3,3) kot ženske (3,0).

Glede stikov z drugimi ljudmi na vodilnih položajih v gospodarstvu, politiki, sindikatih, gospodarskih združenjih in podobno med spoloma ni statistično značilnih razlik, glede intenzitete stikov pa imajo z vsemi kategorijami moški tedenske oz. dnevne stike bolj pogosto kot ženske. Najpogosteje imajo anketirani stike s člani uprave, direktorji (v 88 % gre za dnevni ali tedenski stik) in predsednikom uprave, generalnim direktorjem (v 78 % je stik na dnevni ali tedenski ravni).

72 % anketiranih je v preteklem letu govorilo na javnih srečanjih, 66 % jih je dalo intervju ali izjavo za medije. Med spoloma ni statistično značilnih razlik.

Večina anketiranih (95 %) je že mentorirala mlajše sodelavce (med spoloma ni razlik).

Med tistimi, ki so bili deležni mentorstva, je bilo več žensk (6,2) kot moških (4,2). Anketirani moški so v zadnjih 3 letih v povprečju mentorirali manj žensk kot anketirane ženske (3,0 proti 7,2), pri mentoriranju moških med spoloma ni statistično značilnih razlik.

Če bi morali priporočiti mlajšega kolega za napredovanje na vodilni položaj, bi poleg ustrezne izobrazbe in delovnih izkušenj za anketirane osebe bile najpomembnejše naslednje lastnosti: zanesljivost (78 %), pogum, odločnost (72 %) in čustvena inteligenca (70 %) (tabela 8). Vrstni red teh lastnosti se razlikuje pri ženskah in moških – ženskam je najpomembnejša zanesljivost, čustvena inteligenca in pogum, moškim pa pogum, zanesljivost in čustvena inteligenca. Med spoloma je razlika (ki ni statistično značilna) pri oceni pomembnosti drugih lastnosti: marljivost in iznajdljivost sta pomembnejši moškim, inovativnosti je pomembnejša ženskam.

Tabela 8: Izbira med kandidatom in kandidatko primerljivih sposobnosti in izkušenj

	Moški	Ženske	Skupaj
Izbral/-a bi žensko, ker menim, da imajo ženske manj možnosti za napredovanje na mojem področju	30,6 %	39,8 %	37,5 %
Izbrala/-a bi moškega, ker menim, da imajo moški manj možnosti za napredovanje na mojem področju	11,1 %	3,7 %	5,6 %
Drugo (prosimo, navedite):	58,3 %	56,5 %	56,9 %
Skupaj	36	108	144
Pears. hi kvadrat	3,300	Sig.	,192^a

Čeprav je več kot tretjina anketirancev naklonjena pozitivni diskriminaciji žensk, večina anketiranih oseb **ne bi dala prednosti pri izbiri spolu, za katerega meni, da je manj zastopan na njihovem področju**. Zelo malo anketiranih (5,6 %) pa bi dalo prednost moškemu zaradi manjših možnosti njegovega napredovanja. Med temi, ki so pojasnili svoj odgovor, je največji del žensk in moških poudarjal, da **spol ni (ustrezen/pomemben) kriterij, na osnovi katerega bi izbirali, ampak bi izbirali** na osnovi »kompetenc ... spleta osebnostnih lastnosti, potrebnih za položaj ... sposobnosti ... mehkih lastnosti«.

Del anketiranih oseb bi izbral na osnovi »občutka«, »intuicije«, torej na osnovi **nemerljivih in subjektivnih kriterijev**. Del anketiranih oseb bi dal prednost ženskam, zaradi njihovih (boljših) lastnosti, torej bi **statistično diskriminirali moške**, ker po njihovih besedah ženske:

»imajo boljšo čustveno inteligenco ... bolj učinkovito delajo ... drugače gledajo na svet ... imajo večjo mero vztrajnosti, da izpeljejo naloge do konca ... so boljše ... imajo pa ženske zaradi drugačnega profila od moških velikokrat prednost na določenih mestih, so bolj timske, manj delujejo iz ega in pozicije moči, so učinkovitejše in nujno potrebne v timih, so bolj stvarne in usmerjene k cilju.« Nobena anketirana oseba ni izpostavila lastnosti, po kateri so moški boljši od žensk.

Tudi na ekspertni delavnici smo se pogovarjali o moških in ženskih lastnostih:

»... rajši delam z ženskami, ker so bolj zanesljive kot moški.« (strokovnjak 7)

Del odgovorov je pokazal, kako se po eni strani od žensk pričakujejo posebne »ženske« lastnosti, a se jih na odgovornih položajih vidi kot enega od moških (in se glede skrbstvenih obveznosti tudi pričakuje »moško« obnašanje):

»... vrednote ženske zastopanosti v firmi lahko damo noter samo, če verjamemo, da ženska dodaja vrednost. In ko bomo enkrat vsi verjeli, da je mešana uravnoteženost, spolna struktura v podjetju dobra, takrat bomo imeli prave ženske na teh pozicijah. Zakaj sedaj rečem »prave ženske« in tvegam veliko s tem izrazom: zato, ker ne želimo imeti moških v ženski obleki. Vsaj mislim, da nihče izmed nas tega ne želi imeti. Kot vidimo, v veliki meri ženske prevzemajo vlogo kvazi moških, zato da bi uspele v moškem svetu. In s tem nismo naredili nič. S tem smo dobili žensko, ki ima kvoto – zagovorniki kvot bi imeli kljukico in bi bili srečni. Vsebinsko pa nismo dosegli tega pozitivnega efekta, uravnoteženega razmišljanja o stvari.« (strokovnjak 8)

»Punce, ki so pri nas na vodilnih mestih, tudi doma nosijo hlače. Če se v družini dogovorijo, je eden pač vodilni« (strokovnjak 7)

»Moram pa reči, da tiste »gajstne« ženske – redkokatera je eno leto na porodniški. Jaz nikoli nisem rekel, da mora priti nazaj. Moram reči, da so bile že takoj po porodu v stiku, bile kot neke tihe vode v ozadju. Ali je to dobro ali ne – to je druga stvar. So bile kot moški: rodiš, naslednji dan greš pa s prijatelji na pijačo, drug dan pa že delaš. Tako podobno so tudi ženske.« (strokovnjak 6)

4.4 Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja menedžerk in menedžerjev

Večina anketiranih **trenutno ima partnerja/-ico (92 %)**, ki ima večinoma vsaj visokošolsko izobrazbo (71 %). Partnerjev/-čin odnos do njihovega dela je večinoma pozitiven (4,4), med spoloma ni statistično značilnih razlik.

Med anketiranimi je 19 % takih, ki so bili kdaj razvezani, med spoloma ni statistično značilnih razlik, čeprav je **nekoliko večji delež žensk (20 %) kot moških (15 %) (bilo) razvezanih**.

Prav tako je **nekoliko več žensk (18 %) kot moških (13 %) brez otrok**. V povprečju imajo moški več otrok kot ženske (2,2 proti 1,9). Odgovori anketiranih oseb o njihovi vpetosti v skrb za otroke, ko so (bili) majhni (tabela 9), potrjuje obstoječe vedenje o **nadobremenjenosti žensk v zasebni sferi**.

Tabela 9: Kdo ostane doma z bolnim otrokom?

	Moški	Ženske	Skupaj
Vedno jaz		8,1 %	5,8 %
Po navadi jaz	2,9 %	29,1 %	21,7 %
Približno enako sem si delil/-a to obveznost z nekom drugim	14,7 %	25,6 %	22,5 %
Po navadi kdo drug (partner/-ica, drug starš, član/članica družine)	38,2 %	26,7 %	30,0 %
Vedno kdo drug (partner/-ica, drug starš, član/članica družine)	35,3 %	7,0 %	15,0 %
Drugo (prosimo, navedite):	8,8 %	3,5 %	5,0 %
Skupaj	34	86	120
Pears. hi kvadrat	27,212	Sig.	,000^a

Ženskam se poslovne obveznosti časovno pogosteje prekrivajo z zasebnimi obveznostmi kot moškim (3,3 proti 2,9).

Pri vsakodnevni opravi v gospodinjstvu je med spoloma statistično značilna razlika. **Ženske pogosteje kuhajo, pospravljajo, nakupujejo, pomivajo posodo, moški pogosteje skrbijo za finance** (tabela 10).

Tabela 10: Zadolženost za vsakodnevne opravke v gospodinjstvu

	Moški	Ženske	Skupaj	Pears. hi kvadrat	p
Kuhanje	21,1 %	58,9 %	49,0 %	16,055	p<0,01
	8	63	71		
Pospravljanje	15,8 %	56,1 %	45,5 %	18,351	p<0,01
	6	60	66		
Nakupi	39,5 %	62,6 %	56,6 %	6,113	0,013
	15	67	82		
Pomivanje posode	13,2 %	43,9 %	35,9 %	11,541	0,001
	5	47	52		

	Moški	Ženske	Skupaj	Pears. hi kvadrat	p
Plačevanje računov/ skrb za finance	81,6 %	61,7 %	66,9 %	5,013	0,025
	31	66	97		
Drugo	10,5 %	9,4 %	9,7 %	,038	,845 ^a
	4	10	14		
	181,6 %	292,6 %	263,5 %		
Skupaj	69	313	382		

Na dan anketirani porabijo povprečno uro in pol za gospodinjstvo, 2 uri za skrb za otroke (ženske več kot moški) ter slabo uro za skrb za druge družinske člane.

S sodelavci se anketirane osebe zunaj delovnega časa večinoma družijo mesečno ali redkeje (77 %), med spoloma ni večjih niti statistično značilnih razlik. Ženske se pogosteje kot moški družijo v glavnem z ženskami (42 %), moški pogosteje v glavnem z moškimi (26 %), približno enako z obema spoloma pa približno polovica (moški 55 %, ženske 47 %).

Večina anketiranih bi organizacijsko kulturo v podjetju označila kot družini prijazno (84 %), enako menijo, da organizacijska kultura v podjetju dovoljuje tudi osebam na vodilnih položajih, da uporabljajo obstoječe možnosti za usklajevanje dela in družine (84 %). Kljub temu je **tretjina moških in polovica žensk v preteklem letu pogosto občutila simptome pretiranega dela** (kot so izčrpanost, napetost ali občutek popolne izčrpanosti) (tabela 11).

Tabela 11: Simptomi pretiranega dela v preteklem letu

	Moški	Ženske	Skupaj
Nikoli	15,4 %	4,6 %	7,5 %
Redko	51,3 %	34,3 %	38,8 %
Pogosto	33,3 %	50,0 %	45,6 %
Zelo pogosto	0	11,1 %	8,2 %
Skupaj	39	108	147
Pears. hi kvadrat	12,650	Sig.	,005^a

Moški so v povprečju bolj kot ženske (3,6 proti 3,2) zadovoljni z usklajevanjem profesionalnega in zasebnega življenja.

4.5 Mnenja menedžerk in menedžerjev o ženskah in moških na vodilnih položajih

Anketirani so ocenili, da so **za manjše število žensk na najvišjih menedžerskih položajih** v primerjavi z moškimi najbolj pomembni naslednji **razlogi**:

- **družbeni stereotipi**, ki ženskam preprečujejo doseganje vodilnih položajev, tudi ko imajo potrebne sposobnosti (3,4); ženske se s tem strinjajo bolj (3,6) kot moški (2,7); razlika je statistično značilna),
- **obremenjenost žensk z materinstvom in skrbjo** za družino (3,3)
- **drugačna vzgoja** žensk in moških (3,1).

Statistično značilne razlike po spolu smo ugotovili pri dveh razlogih:

- da **v podjetjih ne poskrbijo za enakopravnost** pri napredovanju, so moški ocenili s povprečju z 2,3, ženske pa z 3,2;
- **pomanjkanje neformalnih zvez** so ženske ocenile z 2,9, moški pa z 2,0.

Kot manj pomembne (povprečne ocene pod 3) so anketirane osebe ocenile naslednje dejavnike: pomanjkanje vzornic ali mentorjev, manjša ambicioznost žensk, pomanjkanje potrebnih znanj, avtoritete ali drugih potrebnih lastnosti (odločnost, tekmovalnost, pogum, samozavest).

V pogovoru s strokovnjaki smo obravnavali še nekatere razloge za manjšo udeležbo žensk na vodilnih položajih. Eden od udeležencev je omenjal številčna razmerja med spoloma, pri čem je razkril dvojna merila glede spola:

»Mi imamo večino žensk – nekje okoli 58 %. Če gledamo, koliko imamo pa menedžerk, pa je ta odstotek nižji ... imamo tudi segmente, ki so izrazito moški, npr. tehnični sektor itd., kjer je logično, da drugače biti ne more.« (strokovnjak 5)

Drugi so omenjali prepletanje organizacijskih z dejavniki iz družbenega okolja povezanimi z delitvijo vlog med moškimi in ženskami in dogovorom v družini:

»Moje videnje, kar se tiče ženske vloge – to smo tudi mi zadnjič malo debatirali – je predvsem ta, da vse izhaja iz družine. Če se v družini dogovorijo, da je eden pač vodilni, potem gre raje na dopust, na bolniške – iz tega ven izhaja... Zdi se mi, če se v družini odločijo kdo je bolj ata in kdo bolj mama, tisti pač bolj delajo.« (strokovnjak 7)

Tabela 12: Ženske in moški v organizacijah

	N	Povp.	St. odkl.	t	p
Skupaj	145	3,61	1,17		
Moški in ženske so v naši organizaciji enako obravnavani.					
Moški	39	4,51	0,64	4,06	0,00
Ženske	105	3,90	1,11		
Skupaj	144	4,07	1,04		

		N	Povp.	St. odkl.	t	p
Ženske morajo na mojem delovnem področju za enako priznanje delati več kot moški.	Moški	39	2,21	1,34	-3,69	0,00
	Ženske	106	3,17	1,42		
	Skupaj	145	2,91	1,46		
Moški menedžerji imajo večji vpliv kot menedžerke pri sprejemanju pomembnih odločitev v mojem podjetju.	Moški	38	2,21	1,30	-2,80	0,01
	Ženske	105	2,91	1,34		
	Skupaj	143	2,73	1,36		

Anketirani ocenjujejo (4,1), da so **moški in ženske** v njihovi organizaciji **enako obravnavani** (4,1), **moški se s tem strinjajo bolj kot ženske**. Razlika je statistično pomembna. Na drugi strani pa **ženske bolj kot moški ocenjujejo, da morajo ženske na njihovem delovnem področju za enako priznanje delati več kot moški** in da imajo moški menedžerji večji vpliv kot menedžerke pri sprejemanju pomembnih odločitev v njihovem podjetju (tabela 12). Tudi te razlike so statistično značilne.

Tabela 13: Neodvisnost, družbena moč in merila ocenjevanja

		N	Povp.	St. odkl.	t	Sig.
Zaposlitev je za žensko najboljši način doseganja osebne neodvisnosti.	Moški	39	4,00	1,19	-0,55	0,58
	Ženske	107	4,12	1,16		
	Skupaj	146	4,09	1,17		
Družbena moč temelji predvsem na mrežah neformalnih stikov.	Moški	38	3,24	0,94	-1,98	0,05
	Ženske	107	3,59	0,94		
	Skupaj	145	3,50	,95		
Delo in vedenje žensk in moških se na splošno v družbi ne ocenjuje z enakimi merili.	Moški	39	3,18	1,07	-3,15	0,00
	Ženske	106	3,82	1,09		
	Skupaj	145	3,65	1,12		

Anketirani menijo, da je zaposlitev za žensko najboljši način doseganja osebne neodvisnosti (4,1, med spoloma ni razlik). **Ženske se bolj kot moški strinjajo s tem, da družbena moč temelji predvsem na mrežah neformalnih stikov ter da se delo in vedenje žensk in moških na splošno v družbi ne ocenjuje z enakimi merili** (tabela 13).

Odgovori, ki smo jih dobili glede napredovanja žensk na najvišje položaje, kažejo, da so **menedžerke bolj kritične do trenutne situacije**. Večina moških meni, da je danes dostop ženskam do najvišjih položajev odločanja v gospodarstvu v primerjavi s situacijo pred 10 leti lažji, medtem ko je tako menilo 45 % žensk. Večina žensk (55,3 %) pa je menila, da je danes ženskam enako ali težje priti na najvišje položaje odločanja v gospodarstvu (tabela 14).

Tabela 14: Dostopnost najvišjih položajev odločanja v gospodarstvu danes in pred 10 leti?

	Moški	Ženske	Skupaj
Lažji	74,3 %	44,8 %	52,7 %
Enak	22,9 %	36,5 %	32,8 %
Težji	2,9 %	18,8 %	14,5 %
Skupaj	35	96	131
Pears. hi kvadrat	10,148	Sig.	,006

Moški, ki so pojasnili svoj odgovor, so navajali naslednje razloge, da je danes lažje:

- *boljši standard, tako da se ženske tudi lažje odločajo za kariero, saj jo družinsko življenje oz. materinstvo pri tem ne ovira več v takšni meri kot prej (obšolske dejavnosti, varuške ...);*
- *kriza daje več priložnosti in se manj oklepa stereotipov;*
- *ženske pridobile na samozavesti, stalno pa se izboljšuje tudi tovrstna kultura;*
- *mlajše generacije so manj obremenjene s starimi stereotipi moških in ženskih vlog pri denarju in družini;*
- *stereotipi z razvojem družbene skupnosti počasi izginjajo in delež žensk na vodilnih položajih postopoma, a nezadržno raste;*

in naslednje, da je danes težje:

- *sedaj je situacija težja, zahtevnejša in ponovno so dvignili glavo konzervativci na tem področju, povečal se je vpliv nazadnjaških krogov iz rkc.*
- *mentaliteta in socialno razmišljanje v Sloveniji se ni spremenilo.*

Podobno so ženske argumentirale, da je danes lažje, ker:

- *je vse več žensk na visokih položajih in vse več jih tudi bo. Poleg tega prihaja do feminizacije poklicev in posledično do večjega števila žensk, potencialnih za zasedanje pozicij;*
- *je dostop zaradi kompetenc, znanja in pa delno tudi zaradi dviga enakopravnosti – čeprav se to marsikje še vedno ne odraža – lažji, izobraževanje in odnos v družbi je prinesel drugačne poglede;*
- *večja osveščenost, odprtost;*
- *vedno bolj se prepoznavajo karakterne veščine žensk: povezovanje, čustvena inteligenca ... ženske se znajo bolje postaviti v vlogo nasprotnega sogovornika in tako prej iščemo kompromise;*
- *ženske smo postale bolj prodorne, lažje si organiziramo varuške, gospodinjsko pomoč in*

podobno. Predvsem se je premaknila miselnost, da je to ok. Tudi moški danes v gospodinjstvu več dodajo kot nekoč (vsaj zdi se mi);

- je posluš za ženske na višjih položajih čedalje boljši, da vsako generacijo tudi moški lažje sprejemajo vodilno osebo ženskega spola, sodeč po našem podjetju pa je tudi vsako leto več žensk na vodilnih položajih;
- z okoljem, ki ga ustvarjamo, z zglodom lahko tudi ženska pride do višjih pozicij, vse je stvar odločitve;

oziroma težje, ker:

- se situacija kljub velikim "govorancam" v javnosti in raznim gibanjem NI spremenila;
- je problem delovnih mest zaradi materinstva – raje zaposlijo moške;
- na vodilnih mestih v dobro stoječih podjetjih je še vedno pretežno moška zastopanost;
- ženske prevzemajo predvsem podjetja v krizi – tudi državo je prevzela ženska, ko je bila ta v krepki krizi;
- še vedno premočni ljubijo moških;
- ni vidnih sprememb in dosežkov na tem področju v Sloveniji. Še vedno obstaja močna stereotipizacija;
- podatki kažejo, da še nismo dosegli premikov v korist žensk;
- položaj je enak, vendar so oviralci dostopa drugi;
- v času, ko sem sama začnjala svojo kariero, je bila družba manj patriarhalna, kot menim, da je (žal) danes!;
- zaradi težav v gospodarstvu se moški med seboj še bolj povezujejo in kadrujejo. Ženske razmišljajo drugače, kar trenutno ni njim v prid;
- zaradi vse večjih pričakovanj po daljših delavnikih, preveč delovnih obveznostih, ki podaljšujejo delavnik;
- zato, ker znanje in druge kompetence v tej koruptivni srenji nimajo nobene vloge, ampak samo neformalne mreže.

Odgovore smo analizirali glede na položaj anketirancev in ugotovili, da skoraj polovica anketiranih predsednikov/-ic uprav (44,7 %) meni, da je dostop lažji, 40,4 % da je enak, 14,9 % pa da je težji kot pred 10 leti. Anketirane osebe na nižjih položajih pa ocenjujejo dostop bolje (52,6 % kot lažji in 32,3 % kot enak).

4.6 Ukrepi za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu

Večina žensk (83 %) meni, da je manjša udeležba žensk na najvišjih položajih odločanja v gospodarstvu problem, ki bi ga bilo potrebno reševati, medtem ko se večina moških (54 %) s tem ne strinja (tabela 15). Razlika po spolu je statistično značilna.

Tabela 15: Ali je manjša udeležba žensk problem, ki bi ga bilo potrebno reševati?

	Moški	Ženske	Skupaj
Ne, ker:	54,1 %	16,8 %	26,4 %
Da, ker:	45,9 %	83,2 %	73,6 %
Skupaj	37	107	144
Pears. hi kvadrat	19,619	Sig.	,000

Tako predsedniki uprav (73,6 %) kot tudi ostali menedžerji (74,5 %) se večinoma strinjajo, da je manjša udeležba žensk na najvišjih položajih odločanja v gospodarstvu problem, ki bi ga bilo potrebno reševati.

Moški, ki so menili, da ne gre za relevanten problem in so pojasnili svoj odgovor, so navajali, da:

»je to stvar lastnikov; če ženska želi priti na najvišji položaj, potem bo našla pot za to; kultura podjetja naj omogoči izbor najustrežnejšega kadra; menim, da štejejo sposobnosti in kompetence, ne spol; ne vidim ga kot problem, dejstvo je, da vsaka stvar rabi čas in seveda možnosti bo vedno več; ne vidim težav v spolnem, rasnem, verskem razlikovanju; ni to največji problem; se tej temi posveča preveč pozornosti; ženske s svojimi sposobnostmi in kompetencami že same po sebi rešujejo ta problem; to je napačen pogled, treba se je vprašati, zakaj očetje niso bolj vključeni v družino; to naj uravnava trg.«

Več kot tretjina anketiranih (36,4 %) meni, da bi ženske povečale možnosti doseganja najvišjih položajev, če bi spletale več neformalnih socialnih mrež z ženskami na podobnih ali višjih položajih, tretjina (32,6 %) jih meni, da bi morale neformalne mreže spletati predvsem z moškimi na podobnih ali višjih položajih, in tretjina (31 %) meni, da neformalne socialne mreže nimajo vpliva na možnosti žensk za doseganje najvišjih položajev.

Predsedniki/-ce uprav menijo, da bi ženske povečale svoje možnosti, če bi jih spletale predvsem z ženskami na podobnih ali višjih položajih (43,8 %), medtem ko jih manj kot petina (22,9 %) meni, da bi morale spletati neformalne socialne mreže predvsem z moškimi na podobnih ali višjih položajih, kar tretjina (33,3 %) pa v boljšem mreženju ne vidi prednosti za ženske.

Večina menedžerk meni, da bi ženske povečale možnosti doseganja najvišjih položajev, če bi spletale več neformalnih socialnih mrež tako z moškimi kot ženskami. Zanimivo je, da skoraj polovica moških meni, da ženskam mreženje ne bi koristilo, medtem ko tako misli četrtnina žensk (tabela 16).

Tabela 16: Z mreženjem do najvišjih položajev

	Moški	Ženske	Skupaj
Da, predvsem z ženskami na podobnih ali višjih položajih	34,3 %	36,2 %	35,7 %
Da, predvsem z moškimi na podobnih ali višjih položajih	20,0 %	37,2 %	32,6 %
Ne	45,7 %	26,6 %	31,8 %
Skupaj	35	94	129
Pears. hi kvadrat	5,285	Sig.	,071

Mnenja glede uvedbe kvot so med anketiranimi razdeljena – polovica jih kvote podpira, polovica pa jim nasprotuje (tabela 17). **Ženske bolj kot moški menijo, da bi v Sloveniji morali uvesti kvote**, ki bi zagotavljale enakopravno udeležbo moških in žensk na mestih odločanja v gospodarstvu. Razlika je statistično značilna. Kvote **bolj podpirajo menedžerji in menedžerke na najvišjih položajih** (57 %) kot ostali (44 %).

Tabela 17: Kvote za enakopravno udeležbo moških in žensk

	Moški	Ženske	Skupaj
Ne, ker:	81,6 %	37,7 %	49,3 %
Da, ker:	18,4 %	62,3 %	50,7 %
Skupaj	38	106	144
Pears. hi kvadrat	21,512	Sig.	,000

Podatek, da je večina žensk, ki so bile anketirane v okviru te raziskave, torej menedžerk, bila za kvote, je eden od strokovnjakov komentiral:

»Ker vedo, kako težko so prišle na to svojo pozicijo. Ne povejo pa tiste, ki niso gor, pa bi želele biti. To bi bilo potrebno ugotoviti. To bi bilo še večje število.« (strokovnjak 6)

Moški, ki so izrazili negativno mnenje o uvedbi kvot, so to argumentirali s tem, da *»administrativno spodbujanje/omejevanje ne prinaša nobenih pametnih rezultatov; da bi s tem uvedli prisilo, diskriminacijo, le formo, onemogočali izbiro najustreznejšega kandidata«*. Zavzemali pa so se za *»deregulirano gospodarstvo s čim manj administrativnih ovir; upoštevanje kompetenc in potrebe delovnega mesta, ne glede na spol kandidatov; uvajanje klime, znanja, da napredujejo sposobnejši ne glede na spol; to naj uravnava trg; uveljavljanje žensk z znanjem, sposobnostmi, odločnostjo in ambicioznostjo, ne pa preko kvot«*. Trije moški so kot argumente za kvote navedli, da *»bi tako pospešili rast procenta žensk na vodilnih položajih; da je to primerno«* in da je *»pozitiven primer Skandinavije.«*

Ženske, ki podpirajo kvote, menijo, da so »absolutno potrebne, ker bi pomagale, da bi res sposobne ženske lahko prišle do vodilnih položajev; bo samo to pripeljalo do sprememb; če bi pustili da gredo svari svojo pot, bi trajalo še stoletja; Včasih, ko splošna kultura ni naklonjena določenim vzorcem, je potrebno poseči s pravno – zavezujočo – ureditvijo«, ker »delež žensk na mestih odločanja pri nas žal pada; drugače očitno ne gre; je potrebno vzpostaviti vzvode, da se žensk ne preskoči, ker so mame/bodoče mame/žene ali karkoli jih že moti; je potrebno za določeno obdobje pridobiti ženske tako za politiko kot gospodarstvo na ta način; je raznolikost pomembna; ker bomo edino tako dosegli boljšo družbo; potrebujemo premik; psi lajajo, karavana gre dalje; samo zaradi še vedno stereotipnega prepričanja; ker verjamem, da je veliko žensk sposobnih za vodilna delovna mesta, vendar ne dobijo priložnosti; nesposobnih ljudi pa si na vodilnih položajih ne želi nihče, in če je določena oseba bolj sposobna, menim, da bi položaj morala dobiti, spet ne glede na spol; se moški oklepajo svojih položajev; se po naravni poti prepočasi stvari menjajo!; število top managerk pada; v gospodarstvu in politiki potrebujemo več sodelovanja; zato, ker smo ženske velikokrat diskreditirane že samo na podlagi spola; že predolgo čakamo, da se bo situacija izboljšala in sama od sebe se ni«. Kvote naj bi uvedli: »za nek določen čas, dokler ne bi to postalo samoumevno; začasno, dokler ne dosežemo nivo v zavesti in poslovni kulturi«.

Ženske so izražale tudi negativna mnenja o kvotah:

»... bedasto, da s formulami "zapovedujemo", da moramo postaviti ženske na vodilne položaje. Potrebno jih je spodbuditi drugače. Kvote so tipična moška (beri tehnicistična) ideja. Kvota ni rešitev, ozaveščenost, sprememba načina razmišljanja, ukrepi glede pomoči na domu itd.; Dvomim, da je to pravi način ... Morali bi ocenjevati glede na sposobnost posameznikov ne glede na spol ... je danes ženski na voljo vse, kar si zastavi, če želi; S kvotami nič ne dosežeš, to je čista statistika in umetno napihovanje nečesa, kar se ureja po "naravni poti". Kvote se mi zdijo velika neumnost, čista teorija. Zato, da izpolnimo kvote, sedijo na položajih ženske, ki si tega ne želijo, zato delajo slabo in puščajo vtis, da smo manj uspešne kot moški; kvote tega ne bodo rešile, ker je to proces, ki bo v spremenjenem okolju ženskam omogočil približno enake pogoje za gradnjo kariere kot moškimi. To pomeni graditev, spreminjanje razmer tako v družbi (servisi, ki bi v privatnem življenju razbremenili žensko, spreminjanje stereotipov, da ženska pa le mora pretežno poskrbeti za družino, za moškega je pa normalno, da dela kariero), do okolij v gospodarskih okoljih, kjer bi se žensko delo enako cenilo kot moško; kvote ne odražajo razpoložljivih možnosti; Kvote ne prinesejo nujno kvalitete; kvote ne rešijo problema; kvote niso najboljši mehanizem ... lahko to dosežemo same, če se bomo resnično podpirale!; ne bi rada, da sem izbrana zaradi kvot, ampak zaradi svojih sposobnosti; nekaj prisiljenega in uzakonjenega ne more veljati za vse enako; s tem priznavamo, da so ženske slabše vodje, ki morajo imeti kvote; spol ni pomemben, važno je, da je pravi človek na nekem delovnem mestu, ker le tako je lahko uspešen in srečen; to mora priti v kulturo obnašanja v gospodarstvu«.

Rezultat razprave o kvotah na ekspertni delavnici je bilo videnje kvot kot **ne zelo priljubljenega, ampak učinkovitega začasnega stimulusa družbene in organizacijske spremembe:**

»Tudi jaz sem med tistimi 81 %, ki sem proti kvotam, nisem pa proti, če bi to pomagalo. Sem za to, da naravno pride do tega, če pa nam uspe, sem pa za kratkoročne kvote. Da nek voz premaknemo v tisto smer, za katero mislimo, da je prava.« (strokovnjak 6)

»Tudi jaz nisem velik zagovornik kvot, verjetno je pa včasih treba z nekimi preradikalnimi ukrepi prekopniciti vse skupaj.« (strokovnjak 8)

»Mislim, da je kvota odziv obupa. Ker ostale stvari in računanje na to, da bo prišlo do naravne spremembe ... Potem pa vidiš, da ti spol deluje proti tebi ... Se pravi, da ni bilo narejenega nobenega premika.« (strokovnjakinja 4)

Anketirane osebe so v okoljih, v katerih so **vodstveni položaji maskulinizirani**. O tem, poleg predstavljenih podatkov o številu žensk in moških na najvišjih položajih v podjetjih anketiranih oseb, govori tudi podatek, da je neposredno nadrejena oseba anketiranim osebam v 60 % primerih moški in v 16 % ženska; med spoloma pri tem ni večjih razlik. Kljub temu **pri postopkih zaposlovanja in napredovanja v večini (62 %) podjetij anketiranih ne posvečajo posebne pozornosti enaki udeležbi moških in žensk na menedžerskih položajih**.

Anketirane osebe **poznajo malo ukrepov** za povečanje enakosti spolov. Le redki so navedli:

»družini prijazno podjetje, informacije o uspešnih podjetnicah, kvote, očetovski dopust, mentorstvo, ozaveščanje zaposlenih, sto pobud socialnih partnerjev in po delovnih mestih, pobude Združenja managerjev – Vključi.vse, podpora pri organizaciji družinskih obveznosti, priporočila za zaposlovanje managerk, prizadevanja sekcije managerk pri združenju manager, Ustava RS, ZDR, zakon o enakih možnostih, večje izobraževanje žensk, enako plačilo, zahteve po kvotah, Program Progress, Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških«.

V večini podjetij anketiranih oseb (80 %) **nimajo niti ne načrtujejo ukrepov**, usmerjenih k povečevanju enakosti spolov na mestih odločanja. Glavna razloga za to, da ukrepov nimajo in jih ne načrtujejo, je to, da ocenjujejo, da enakopravnost **ni problem, ki bi ga bilo treba reševati, in da to ni prioriteta vodstva** (tabela 18).

Tabela 18: Razlogi, da ni ukrepov

	Moški	Ženski	Skupaj
Ker to ni prioriteta najvišjega vodstva.	24,2 %	28,9 %	27,5%
Ker ni interesa med zaposlenimi.	3,0 %	5,3 %	4,6 %
Zaradi preobremenjenosti z drugim delom.	0	5,3 %	3,7 %
Ker to ni problem, ki bi ga bilo potrebno reševati.	54,5 %	47,4 %	49,5 %
Drugo (prosimo, navedite):	18,2 %	13,2 %	14,7 %
Skupaj	33	76	109
Pears. hi kvadrat	2,807	Sig.	,591a

O pomenu podpore najvišjega vodstva spremembam je spregovoril tudi eden od strokovnjakov na delavnici:

»Potem, ko enkrat začnete na vrhu, vam povem, samo se bo uredilo ... To tako je. Se pravi, na vrhu se stvar naredi in gre samo naprej.« (strokovnjak 6)

Tisti, ki pa ukrepe imajo, ocenjujejo, da so učinkoviti (79 %). Anketirane osebe, predvsem menedžerke, so navedle naslednje ukrepe, ki jih imajo/načrtujejo v svojih podjetjih:

»... dati možnost tudi ženskam in jih obravnavati enakovredno z moškimi; enakomerna zastopnost med zaposlenimi v timih, projektih; enakost pri napredovanju; izvajamo številne aktivnosti v okviru

iniciative raznolikost in vključenost, ki omogočajo enakopravne razmere za napredovanje ne glede na spol; globalno zastavljen projekt gender equality, v Sloveniji sicer v nasprotni smeri kot drugod (več moških v podjetje); v redu sistem variabilnega delovnega časa; krajši delovni čas, očetovski dopust – zakonska možnost, spoštovanje zakonodaje, družini prijazno podjetje; kvote; možnost mentoriranja, konstantno izobraževanje doma in v tujini, spoznavanje z različnimi delovnimi mesti, nalogami, projekti; ukrepi družini prijaznega podjetja so bili uvedeni z razlogom, da bi olajšali delo zaposlenih v podjetju in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja; politiko, da ne delamo nadur v podjetju (razen nekaterih posameznikov na vodilnih položajih), da imamo možnost usklajevanja dopusta s šolskimi počitnicami (in partnerjevim dopustom), možnost odsotnosti od dnevih uvajanja otrok v vrtec ali šolo, družini prijazne piknike, prireditve za Dedka mraza za otroke zaposlenih. Nosečnost je v našem podjetju dobra novica, ne slaba:) itd.; želja po učinkovitem in zdravem delovnem okolju; dosledno spoštovanje izkazanih kompetenc ne glede na spol; enaka zastopanost na vodilnih položajih; mentorstvo mladim potencialnim ljudem, projekt nasledstvena piramida in razvoj karier govori o pravih vrednotah izobraževanja: jasno izražena premišljena menja, dobra samopodoba; namensko izobraževanje žensk za vodstvene pozicije; pri prijavi na delovno mesto ni oznake spola do predstavitve; zakonska določba o kvotah; skrbimo za primerno zastopanost žensk na vodstvenih položajih; spoštujemo zakonska določila; ukrepe načrtuje sodelavka, ki se ukvarja s certifikatom družini prijazno podjetje, spodbujati sodelavke, dajati zgled, ohranjati in spodbujati samozavest.«



5. Sklepi in predlogi za nadaljnje ukrepe in politike

Naše raziskovalno delo prispeva k razumevanju kariernih poti in sedanjega položaja menedžerk in menedžerjev v Sloveniji, usklajevanja njihovih zasebnih in poklicnih življenj ter je omogočilo vpogled v mnenja menedžerk in menedžerjev o ženskah in moških na vodilnih položajih ter o možnih/izvedljivih ukrepih za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu. Rezultati so potrdili rezultate dosedanjih raziskav, ki govorijo o:

- manjših razlikah med spoloma glede načina doseganja najvišjih položajev in dela na njih,
- nadobremenjenosti žensk s skrbstvenim delom, kar ima dvojni negativen vpliv na napredovanje žensk (vpliva na njihove dejanske časovne zmožnosti in je osnova za statistično diskriminacijo po spolu), in
- obstoju dejavnikov na družbeni in organizacijski ravni, ki zavirajo napredovanje žensk na najvišje položaje (kot so družbeni stereotipi glede vlog in lastnosti spolov, pomen subjektivnih in neformalnih kriterijev pri kadrovskih postopkih, osebni vpliv najvišjega vodstva na kadrovske izbire in drugi omenjeni v poročilu).

Dosedanje analize, vključno z raziskovalnim delom, predstavljenim v tem poročilu, kažejo na potrebo po kombiniranju ukrepov, ki urejajo individualne, organizacijske in družbene vidike neenakosti žensk in moških na odločevalskih položajih v gospodarstvu. Kaže, da v Sloveniji, kjer so ženske že presegle mnoge ovire pri napredovanju, vezane na njih same (glede izobrazbe, delovnega statusa in potrebnih izkušenj), obstajajo možnosti za razmislek o organizacijskih in institucionalnih ukrepih, vključno z uvedbo najbolj zavezujočih ukrepov za doseganje enakosti po spolu, kot so kvote. V nadaljevanju bomo spregovorile o okoliščinah in načinu uvedbe kvot po spolu ter nekaterih drugih ukrepih, s katerimi bi bilo uvedbo kvot dobro kombinirati, da bi dosegli najboljše rezultate v slovenskem poslovnem okolju.

Predlog uvedbe kvot temelji na poznavanju lastnosti slovenskega poslovnega in družbenega prostora ter upoštevanju dobrih in slabih izkušenj, ki so jih imeli pri njihovem uvajanju drugje.

Izkušnje iz drugih držav, kot smo videli, kažejo, da kvote uvedejo takrat, ko:

- a) obstaja več žensk, ki bi lahko napredovale na (najvišje) menedžerske položaje (glede na izobrazbo, zaposlitveni status, izkušnje), kot jih dejansko napreduje;
- b) so že bili uporabljeni drugi ukrepi povečevanja enake zastopanosti spolov (kot so npr. priporočila ali celo zahteve v vladnih dokumentih ali/in poslovnih kodeksih) in so se izkazali kot neuspešni ali premalo uspešni;
- c) za to obstaja zadostna podpora (politična, v poslovnem svetu, javnomnenjska).

Ocenjujemo, da je v slovenskem poslovnem okolju že dosežena kritična masa žensk, ki kažejo ambicijo za napredovanje in nezadovoljstvo s sedanjim stanjem, da kvote imajo javnomnenjsko podporo in bi sledile do sedaj (manj uspešnim) uvedenim ukrepom ter bi jim bile komplementarne.

Pri uvedbi kvot in drugih politik in ukrepov, usmerjenih k večanju enakopravnosti po spolu v ekonomski sferi, je treba zagotoviti jasno argumentacijo in promocijo enakopravnosti spolov v poslovnem svetu, ki bo preprečila, da so kvote videne kot nezaželena prisila. Analiza ankete, opravljene med slovenskimi menedžerji in menedžerkami, je pokazala, kako pomembno je promovirati **pravilno definicijo kvot po spolu** kot začasni ukrep, ki omogoča, da sposobni ljudje napredujejo kljub svojemu spolu. Torej, kvote je treba razumeti in predstaviti kot mehanizem odpravljanja nevidnih ovir enakosti spolov, ki preprečuje, da slabši ali enako dober kandidat napreduje samo zaradi spola (»stekleno dvigalo«) oz. da je spol ovira boljši ali enako dobri kandidatki (»stekleni strop«) toliko časa, dokler ni dosežena zastavljena kvota. Razkrivati je treba neutemeljenost in mizoginost strahu pred posledicami uvedbe kvot. Strah, da se z uvedbo kvot lahko poslovno stanje podjetij/gospodarstva poslabša, ali trditev, da je treba upoštevati sposobnost, ne pa spol pri izbiri vodilnih kadrov, temeljita na napačnih predpostavkah. Prvič, da ne obstajajo ženske, ki so enako sposobne kot moški, in, drugič, da v tekmovanju za najvišje položaje moči spol ni pomemben dejavnik. V tujini sta v večini držav bila uporabljena predvsem **dva argumenta v zagovor kvot** – argument pravičnosti/demokratičnosti in poslovni argument; pri obeh bi se kazalo izogibati esencialistični razlagi, ki določene osebnostne lastnosti povezuje z ženskami ali moškimi. Na primer trditev, da bodo ženske pri vodenju prispevale specifične lastnosti (kot so boljša intuicija, več empatije, demokratičnosti, natančnosti ali podobno), temelji na generalizaciji lastnosti, ki jih mogoče zaradi socializacije nekatere/mnoge ženske imajo, a jih hkrati mnogo žensk nima. Iz istih razlogov so neutemeljeni argumenti, da bodo/so ženske boljše menedžerke kot moški.

Uvedba kvot mora biti postopna. Ne glede na visoko prisotnost žensk med izobraženo in zaposleno populacijo in celo med menedžerji na drugi ravni, je treba omogočiti nekajletno obdobje, v katerem bo omogočeno, da se doseže dogovorjena kvota. S tem bodo preprečene/omejene nezaželene posledice, kot so npr. stroški, ki bi nastali zaradi povečevanja števila članov uprav (da bi se doseglo potrebno razmerje med spoloma) ali koncentracija manjšega števila žensk (z izkušnjami, ambicijo, socialnimi mrežami) na večje število vodilnih položajev.

Ukrep je treba določiti v **ustreznem obsegu** – tako glede razmerja med ženskami in moškimi (npr. 40 : 60 ali 50 : 50) kot tudi glede tipov podjetij (javna, zasebna) in položajev (izvršni, neizvršni) – ter **z ustreznimi sankcijami**, ki so lahko tudi časovno stopnjevane.

Ker med spoloma obstajajo razlike v področjih izobrazbe, načinu socializacije in izkušnjah žensk in moških, je treba spodbujati **oblikovanje ustreznega nabora kandidatk** za najvišje položaje v gospodarstvu (z npr. izobraževanjem, oblikovanjem baz podatkov o kandidatkah).

Na podjetniški/organizacijski ravni je treba podpreti kvote z **drugimi ukrepi**, ki so se pokazali kot koristni pri spodbujanju žensk k napredovanju. Pri tem so posebej pomembne ustrezne **transparentne in formalizirane organizacijske prakse zaposlovanja in napredovanja ter graditve karier**. Iz opravljene analize izhaja, da v večini podjetij ne posvečajo sistematične pozornosti enakosti spolov na odločevalskih položajih. V podjetjih so to večinoma ukrepi, namenjeni usklajevanju delovnega in zasebnega/družinskega življenja, ne pa ukrepi, posebej namenjeni napredovanju žensk na najvišje položaje. Treba bi bilo bolje razvijati prakse, ki jih poznajo v drugih poslovnih okoljih (in redkih slovenskih podjetjih ali tujih podjetjih, ki delujejo v Sloveniji) in smo jih predstavili v prejšnjih delih poročila.

Tako na organizacijski kot na širši družbeni ravni je potrebno **razkrivanje in spreminjanje nezavednih predsodkov**, ki so ovira enakosti spolov. Gre za ozaveščanje o stereotipih in predsodkih o spolnih vlogah in lastnostih, kar je dolgotrajen proces, ki mora biti umeščen tudi v izobraževanje in sekundarno socializacijo. Podatki, ki smo jih dobili z anketo, so potrdili, da so kadrovske postopki v podjetjih večinoma odvisni od mnenj (najvišjih) vodilnih (bolj kot od

formalnih postopkov). Veliko naših anketirancev je poročalo, da pri izbiri kadrov upoštevajo nemerljive in subjektivne kriterije, a obenem menijo, da spol ni pomemben pri njihovih odločitvah. Zato bi bilo smotrno nadalje **raziskovati** obstoj in vpliv nezavednih predsodkov pri menedžerjih in menedžerkah (npr. z eksperimentalnimi postopki prijav na delovna mesta, igrami vlog) ter jih **seznanjati** s pridobljenimi rezultati in načini preseganja/omejevanja vloge nezavednih predsodkov.

Posebej pozorno je treba pristopiti k **informiranju, ozaveščanju in pridobivanju podpore za uvedbo kvot pri najvišjem menedžmentu**, saj ima izjemen pomen za procese organizacijskih sprememb.

Ker se je za (mlade) ženske izkazala kot zelo pomembna zunanja spodbuda in podpora pri razvoju kariere, bi kazalo uporabiti prakse **sponzoriranja, mentoriranja in obratnega mentoriranja**, ki lahko pomagajo premagati manjšo samozavest ali negotovost potencialnih kandidatke za napredovanje.

Glede na rezultate raziskave o ocenah menedžerk glede stanja in potrebe po spremembah je pričakovati in dobro spodbujati nadaljnje **mreženje žensk** ter njihovo aktivno participacijo v družbenem in političnem življenju.

Zaradi negativnega vpliva nadobremenjenosti žensk s skrbstvenimi obveznostmi je za enakost spolov pri delitvi ekonomske moči nujno treba nadaljevati in krepiti obstoječe mehanizme, politike in ukrepe, **usmerjene k lažjemu usklajevanju delovnega in zasebnega/družinskega življenja, in še posebej večje vključevanje moških v skrbstveno in gospodinjstvo delo** tako na organizacijski (politike, ukrepi, programi) kot družbeni (vrednote in pričakovanja) in državni ravni (politike, zakonodaja, institucionalni okvir).

Čeprav je, kot smo videli, za ženske v Sloveniji značilna visoka izobrazba in delovna aktivnost, je zaradi močne družbene zakoreninjenosti stereotipnih (a pogosto napačnih) predstav o ženskih in moških značilnostih treba ovire enakosti spolov celovito urejati tako v posameznih organizacijah kot v organizacijskem okolju. **Kombinacija ukrepov in programov** opolnomočenja žensk (posebej mladih žensk), podpore najvišjih menedžerk in menedžerjev, vidnih političark in politikov, medijev, akademičark in akademikov ter drugih relevantnih akterjev in akterk se kaže kot nujna, da bi se spremenili načini in postopki izbire članov in članic uprav in podjetij, s katerimi bi zagotovili večjo enakost spolov na mestih odločanja.



6. Viri in literatura

- 2020 Women on Boards. Dostopno prek: <http://www.2020wob.com/> (9. oktober 2013).
- Adams, Renée B. in Daniel Ferreira. 2009. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics* 94: 291–309. Dostopno prek: <http://personal.lse.ac.uk/FERREIRD/gender.pdf> (25. junij 2013).
- Agenda. 2012. *Quotas Won't Fix the Boardroom's Gender Problem*, 30. junij. Dostopno prek: http://www.agendaweek.com/c/388922/43972?referrer_module=SearchSubFromAG&highlight=diversity%20100 (25. avgust 2013).
- Albreht, Matjaž. 2011. Boštjan Vernik Šetinc: Zagovornik načela enakosti je neučinkovit. *Delo*, 18. 4. Dostopno prek: <http://www.delo.si/clanek/149232> (26. september 2013)
- Alliance for Corporate Diversity. 2014. Dostopno prek: <http://www.theabd.org/> (15. januar 2014).
- Amable, Bruno. 2003. *The Diversity of Modern Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Antić Gaber, Milica. 2008. Bodo kvote tudi tokrat pomagale? *Dnevnik*, 6. september. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/mnenja/komentarji/1042204802> (31. avgust 2013).
- Antić Gaber, Milica in Irena Selišnik. 2012. *Kako razumeti kvote?* Dostopno prek: <http://metinalista.si/kako-razumeti-kvote/> (1. september 2013).
- Arbor, Ann. 2010. Women on Board: Does Forced Diversity Hurt Firm Performance? *Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan*, 15. februar. Dostopno prek: http://www.bus.umich.edu/NewsRoom/ArticleDisplay.asp?news_id=18682 (2. avgust 2013).
- Association of British Insurers. 2012. *Report on Board Effectiveness: Updating progress, promoting best practices*. Dostopno prek: <https://www.ivis.co.uk/media/5920/ABI-Report-on-Board-Effectiveness-2012-Final.pdf> (9. januar 2014).
- Austrian Institute for SME Research. 2010. *Study on non-legislative initiatives for companies to promote gender equality at the workplace* – Contract VC/2008/0348; Synthesis Report
- Barsh, Joanna. 2011. *Unlocking the full potential of women in the US economy*. Dostopno prek: http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/unlocking_the_full_potential (7. oktober 2013).
- --- 2013. Facebook's Sheryl Sandberg: »No one can have it all«. *McKinsey Quarterly*, april. Dostopno prek: http://www.mckinsey.com/insights/organization/facebook_sheryl_sandberg_no_one_can_have_it_all (10. maj 2013).
- Barsh, Joanna in Lareina Yee. 2012. *Unlocking full potential of women*. Dostopno prek: http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Women_at_work (14. oktober 2013).
- Baumgartner, Mindy S. in David E. Schneider. 2010. Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development* 37 (2): 559–576. Dostopno prek: <http://jcd.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/37/2/559.full.pdf+html> (4. marec 2013).
- Bergmann, Barbara R. 2006. *The Economic Emergence of Women*. Second Edition. New York: Palgrave Macmillan.
- Black, Barbara. 2011. Stalled: Gender Diversity on Corporate Boards. *University of Cincinnati Public Law Research Paper* 11 (6): 7–20. Dostopno prek: http://www.udayton.edu/law/_resources/documents/law_review/stalled_gender_diversity_on_corporate_boards.pdf (6. november 2013).
- Blatnik, Tanja, ur. 2012. *Vključi.Vse – smernice za spodbujanje enakosti*. Ljubljana: Združenje Manager, Sekcija managerk. Dostopno prek: http://www.zdruzenje-manager.si/sekcije/sekcija-managerk/dokumenti_2 (6. marec 2013).
- *Boardroom Bound*. Dostopno prek: <http://www.boardroom-bound.com/> (10. oktober 2013).
- Bohinc, Rado in Borut Bratina. 2005. *Upravljanje korporacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bohinc, Rado. 2010. *Comparative Corporate Governance. An Overview on US and Some EU Countries' Corporate Legislation and Theory*. Koper: Faculty of Management.
- --- 2011. One or Two-Tier Corporate Governance Systems in Some EU and Non EU Countries. *Megatrend Review* 8 (1): 57–76. Dostopno prek: <http://www.megatrendreview.com/files/articles/015/RadoBohinc.pdf> (1. april 2013).
- --- 2012. *Corporations and Partnerships in Slovenia*. The Netherlands: Kluwer Law International BV.
- Bohman, Love, Magnus Bygren in Christofer Edling. 2012. Surge Under Threat: The Rapid Increase of Women on Swedish Boards of Directors. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 91–108. London: Palgrave Macmillan.

- Branson, Douglas M. 2007. *No Seat at the Table: How Corporate Governance and Law Keep Women out of the Boardroom*. New York: New York University Press.
- --- 2012. Initiatives to Place Women on Corporate Boards of Directors – A Global Snapshot. *The Journal of Corporation Law* 37 (4): 793–814. Dostopno prek: <http://blogs.law.uiowa.edu/jcl/wp-content/uploads/2013/03/A3-Branson.pdf> (9. oktober 2013).
- Burke, Ronald J., Mattis, Mary C. 2000. *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*. Dordrecht, NL:Kluwer.
- Burt, S. Ronald. The gender of social capital. *Rationality and Society*. February 1998 vol. 10 no. 1 5-46.
- CalSTRS. 2014. *Letter to Mr Zuckerberg*. Dostopno prek: http://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/letter_facebook_1.pdf (13. marec 2014).
- Calvert Investments, Inc. 2013. *Examining the Cracks in the Ceiling: A Survey of Corporate Diversity Practices of the S&P 100*. Dostopno prek: <http://www.calvert.com/nrc/literature/documents/BR10063.pdf> (13. oktober 2013).
- Carter, David A., Frank D'Souza, Betty J. Simkins in W. Gary Simpson. 2007. *The Diversity of Board Committees and Firm Financial Performance*. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=972763 (15. november 2013).
- Catalyst. 1993. *Successful Initiatives for Breaking the Glass Ceiling to Upward Mobility for Minorities and Women*. Dostopno prek: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=key_workplace (5. oktober 2013).
- --- 2004a. *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity> (24. junij 2013).
- --- 2004b. *Women and Men in U.S. Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities?* Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-and-men-us-corporate-leadership-same-workplace-different-realities> (26. avgust 2013).
- --- 2007. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards. Research Report*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards> (7. marec 2013).
- --- 2008. *Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers*. Dostopno prek: www.catalyst.org/knowledge/advancing-women-leaders-connection-between-women-board-directors-and-women-corporate (5. marec 2013).
- --- 2011a. *Sponsoring Women to Success*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/sponsoring-women-success> (7. oktober 2013).
- --- 2011b. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-women%E2%80%99s-representation-boards-2004%E2%80%932008> (7. marec 2013).
- --- 2012. *2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors> (6. november 2013).
- --- 2013a. *Catalyst Award*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/awards-practices/catalyst-award> (9. oktober 2013).
- --- 2013b. *Catalyst Corporate Board Resource*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/catalyst-corporate-board-resource> (9. oktober 2013).
- --- 2013c. *Voluntary Board Diversity*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/voluntary-board-diversity> (9. oktober 2013).
- --- 2013d. *Women CEOs of the Fortune 500*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-fortune-500> (15. junij 2013).
- --- 2013e. *Women CEOs of the Fortune 1000*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-fortune-1000> (9. september 2013).
- --- 2013f. *Women in U.S. Management and Labor Force*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-us-management-and-labor-force> (22. julij 2013).
- Catalyst. 2014. *Women on Boards*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards> (22. marec 2014).
- Chugh, Sunita in Punam Sahgk. 2008. Why Do Few Women Advance to the Leadership Positions. *Global Business Review* 8 (2): 351–365. Dostopno prek: <http://gbr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/8/2/351.full.pdf+html> (5. marec 2013).
- Clark, Nicola. 2010. The Female Factor: Getting Women Into Boardrooms, by Law. *The New York Times*, 27. januar. Dostopno prek: <http://www.nytimes.com/2010/01/28/world/europe/28iht-quota.html?pagewanted=all&r=0> (31. julij 2013).
- Connor, Michael. 2010. Men and Women Directors Disagree Sharply on Governance. *Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility*, 7. oktober. Dostopno prek: <http://business-ethics.com/2010/10/07/1349-men-and-women-corporate-directors-disagree-sharply-on-diversity-and-governance/> (12. september 2013).

- Crampton, Suzanne M. in Jitendra M. Mishra. 1999. Women in Management. V *Public Personnel Management* 28 (1): 87–106. Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/215948535/fulltextPDF/13D0886BFE27AA90EA1/5?accountid=16468> (14. marec 2013).
- Cranfield University, School of Management. 2013. *The FTSE female index*. Dostopno prek: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/ftse> (9. januar 2014).
- Černigoj Sadar, Nevenka in Aleksandra Kanjuo Mrčela. 2010. V iskanju ravnotežja med plačanim delom in skrbstvenim delom v družini. *Teorija in praksa* 47 (1): 123–138.
- Davies of Abersoch, Mervyn. 2011. *Women on boards: February 2011*. Dostopno prek: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf (8. januar 2014).
- Davies, of Abersoch, Mervyn. 2013. *Women on boards: April 2013*. Dostopno prek: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/182602/bis-13-p135-women-on-boards-2013.pdf (12. januar 2014).
- Deloitte. 2013. *Ženske na vrhu*. Dostopno prek: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Slovenia/Local%20Assets/Documents/2012/Zenske%20na%20vrhu.pdf> (19. november 2013).
- Dezső, Cristian L. in David Gaddis Ross. 2011. Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal* 33 (9): 1072–1089. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1088182 (12. januar 2014).
- *DirectWomen*. Dostopno prek: <http://directwomen.org/> (10. oktober 2013).
- *Diverse Director Datasource*. 2014. Dostopno prek: <http://www.gmi3d.com/home> (5. februar 2014).
- DiversityInc. 2013. *The 2013 DiversityInc Special Awards*. Dostopno prek: <http://www.diversityinc.com/diversity-management/the-2013-diversityinc-special-awards/> (14. oktober 2013).
- DiveristInc Magazine. 2013. *The TOP 50*, junij. Dostopno prek: http://www.diversityinc-digital.com/diversityincmedia/june_2013#pg20 (14. oktober 2013).
- Dobbin, Frank, Soohan Kim in Alexandra Kalev. 2011. You Can't Always Get What You Need: Organizational Determinants of Diversity Programs. V *American Sociological Review*, 76 (3): 386–411. Dostopno prek: <http://asr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/76/3/386.full.pdf+html> (13. oktober 2013).
- Dobbin, Frank in Alexandra Kalev. 2013. The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs. V *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, ur. Roberson, Quinetta M. 253–279. Dostopno prek: http://scholar.harvard.edu/files/dobbin/files/dobbin_2013_0.pdf (19. januar 2014).
- Dreher, George F. 2003. Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. V *Human Relations* 56 (5): 541–562. Dostopno prek: <http://hum.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/56/5/541.full.pdf+html> (16. junij 2013).
- Državni zbor Republike Slovenije. 2013. *Komisija za peticije ter za človekove pravice in enake možnosti*. Dostopno prek: <http://www.dz-rs.si/wps/portal/Home/ODrzavnemZboru/>
- KdojeKdo/DelovnoTelo?idDT=DT006 (16. oktober 2013).
- Ekvilib Inštitut. 2013. *Certifikat Družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/> (21. oktober 2013).
- Elkin, Jono. 2006. A Review of Mentoring Relationships: Formation, Function, Benefits, and Dysfunction. V *Otago Management Graduate Review* 4, 11–23. Dostopno prek: <http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/publications/omgr/2006/06elkin.pdf> (17. junij 2013).
- Elsesser, Kim M. in Janet Lever. 2011. Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations* 64 (12): 1555–1578. Dostopno prek: <http://hum.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/64/12/1555.full.pdf+html> (13. januar 2014).
- European Commission. 2012. *Women on the Board Pledge for Europe*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/reading/womenpledge/ (8. december 2013).
- European Commission. 2012a. Special Eurobarometer 376. Women in decision-making positions Report. March 2012
- --- 2013a. *National Factsheet: Gender Balance in Boards – Slovenia*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-si_en.pdf (1. september 2013).
- --- 2013b. *Progress on equality between women and men in 2012: A Europe 2020 initiative*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/130530_annual_report_en.pdf (28. avgust 2013).
- --- 2014. *Gender balance on corporate boards. Europe in cracking the glass ceiling*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/140303_factsheet_wob_en.pdf (22. marec 2014).
- Evropska unija. 2006. *Direktiva 2006/54/ES Evropskega parlamenta in sveta z dne 5. julija 2006 o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu (preoblikovano)*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:sl:PDF> (18. oktober 2013).
- European Professional Women`s Network. 2010. *EPWN Board Monitor, 4th Edition* www.EuropeanPWN.net

- Facebook. 2014. *Investor Relations – Board od Directors*. Dostopno prek: <http://investor.fb.com/directors.cfm> (14. marec 2014).
- Fagan, Colette in Maria C. González Menéndez. 2012. Conclusions. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 245–258. London: Palgrave Macmillan.
- Farrell, Kathleen A. in Philip L. Hersch. 2005. Additions to corporate boards: The effect of gender. *Finance Department Faculty Publications. Paper 18*: 85–106. Dostopno prek: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1017&context=financefacpub> (25. junij 2013).
- Ferfila, Bogomir. 2003. Ameriška vlada in regulacija gospodarstva. V *Politične institucije, politike in proračuni: Severnoameriški razgledi*, ur. Ferfila, Bogomir, 39–80. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Financial Reporting Council. 2012. *The UK Corporate Governance Code*. Dostopno prek: <https://frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-September-2012.pdf> (17. marec 2014).
- Forté Foundation. 2013. Dostopno prek: <http://www.fortefoundation.org/> (15. oktober 2013).
- Gold, Michael Evan. 1981. A tale of two amendments: The reasons Congress added sex to Title VII and their implication for the issue of comparable worth. *Duquesne Law Review* 19: 453–477. Dostopno prek: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cbpubs/11/> (15. julij 2013).
- Gomez Ansón, Silvia. 2012. Women on Boards in Europe: Past, Present and Future. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 18–42. London: Palgrave Macmillan.
- González Menéndez, Maria C., Colette Fagan in Silvia Gómez Ansón. 2012. Introduction. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 1–17. London: Palgrave Macmillan.
- González Menéndez, Maria C. in Lara Martínez González. 2012. Spain on the Norwegian Pathway: Towards a Gender-Balanced Presence of Women on Corporate Boards. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 169–197. London: Palgrave Macmillan.
- Goodman, Jodi S., Dail L. Fields in Terry C. Blum. 2003. Cracks in the Glass Ceiling: In What Kinds of Organizations Do Women Make it to the Top? *Group and Organization Management* 28 (4): 475–501. Dostopno prek: <http://gom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/28/4/475.full.pdf+html> (16. junij 2013).
- Government Equalities Office. 2014a. *Companies signed up to Think, Act, Report*. Dostopno prek: <https://www.gov.uk/government/publications/companies-signed-up-to-think-act-report/companies-signed-up-to-think-act-report#companies-signed-up-to-think-act-report> (17. marec 2014).
- Government Equalities Office. 2014b. *Think, Act, Report: Two years on*. Dostopno prek: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/262867/Think_Act_Report_2013.pdf (17. marec 2014).
- Harris, G. L. A. 2009. Revisiting Affirmative Action in Leveling the Playing Field. Who Have Been the True Beneficiaries Anyway? *Review of Public Personnel Administration* 29 (4): 354–372. Dostopno prek: <http://rop.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/29/4/354.full.pdf+html> (6. marec 2013).
- Heidrick & Struggles. 2012. *Board of Directors Survey*. Dostopno prek: http://www.heidrick.com/~media/Publications%20and%20Reports/WCD_2012BoardSurvey.pdf (15. oktober 2013).
- Henrekson, Magnus in Mikael Stenkula. 2009. *Why Are There So Few Female Top Executives in Egalitarian Welfare States?* *The Independent Review* 14 (2): 239–270. Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/211223422/143235D5315157F7E20/7?accountid=16468> (23. januar 2014).
- Hewlett, Sylvia Ann, Kerrie Peraino, Laura Sherbin in Karen Sumberg. 2010. *Harvard Business Review. The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling*. Dostopno prek: http://genderprinciples.org/resource_files/The_Sponsor_Effect.pdf (9. januar 2014).
- Hoobler, Jenny M., Sandy J. Wayne in Grace Lemmon. 2009. Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects. *Academy of Management Journal* 52 (5): 939–957. Dostopno prek: <http://www.sozialpsychologie.uni-frankfurt.de/wp-content/uploads/2012/01/2009-Hoobler-Family-work-conflict-and-promotion.pdf> (17. januar 2014).
- Hoobler, Jenny M., Grace Lemmon in Sandy J. Wayne. 2011. Women's Managerial Aspirations: An Organizational Development Perspective. *Journal of Management* XX (X): 1–28. Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/early/2011/11/22/0149206311426911.full.pdf+html> (13. januar 2014).
- Human Rights Watch. 2011. *Failing its Families: Lack of Paid Leave and Work-Family Supports in the US*. Dostopno prek: <http://www.hrw.org/print/reports/2011/02/23/failing-its-families> (21. avgust 2013).
- Humar, Bojana. 2007. Zakoreninjena miselnost, naj ženske gospodinjijo: rezultati raziskave. *Manager: revija za podjetne*, 6 (6. junij): 16–17.
- Humar, Bojana. 2007a. Ženske kvote v podjetjih? Zakaj pa ne! *Manager: revija za podjetne*, 6 (6. junij): 20–21.
- Huse, M. 2012, "The Golden Skirts: Lessons from Norway about women on Corporate Boards" in Gröschl, S. und Takagi, J., Diversity Quotas, Diverse Perspective: The Case of Genders, Glower: Ashgate, chapter 1, pages 11–23.

- Huse, M in Seierstad, C. Getting Women on to Corporate Boards: Consequences of the Norwegian Gender Balance Law. *The European Financial Review* December 2013 - January 2014
- Ibarra, Herminia, Nancy M. Carter in Christine Silvia. 2010 Why Men Still Get More Promotions Than Women. V *Women Harvard Business Review*. Dostopno prek: <http://www.wbn.org.pl/images/Why%20Men%20Still%20%20Get%20More%20Promotions%20Than%20Women.pdf> (24. avgust 2013).
- *InterOrganizationNetwork*. Dostopno prek: <http://www.ionwomen.org> (10. oktober 2013).
- International Network on Leave Policies & Research. 2013. *Cross-country Comparison*. Dostopno prek: http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/cross_country/ (12. april 2014).
- Jogan, Maca. 1986. Ženske na poti od delne družinske do celostne družbene uveljavitve. V *Ženske in diskriminacija*, 9–58. Ljubljana: Delavska enotnost.
- --- 2000. Postsocializem in androcentrizem. *Družboslovne razprave* XVI (34–35): 9–30.
- Jurič, Dario. 2005. *Temelji dominacije ameriškega gospodarstva v svetovni ekonomiji*, diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kaley, Aleksandra, Erin Kelly in Frank Dobbin. 2006. Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review* 71 (4): 589–617. Dostopno prek: http://scholar.harvard.edu/dobbin/files/2006_asr_kaley.pdf (15. junij 2013).
- Kaley, Alexandra. 2009. Cracking the Glass Cages? Restructuring and Ascriptive Inequality at Work. *American Journal of Sociology* 114 (6): 1591–1643. Dostopno prek: <http://www.moital.gov.il/NR/rdonlyres/91F2948F-93F6-4CAE-9881-0F6600CAACF4/0/KaleyGlassCagesAJS20092.pdf> (12. januar 2014).
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- --- 2000. Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Družboslovne razprave* XVI (34–35): 53–78.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Barbara Lužar in Sonja Šmuc. 2012. Women's Under-Representation in Top Management Jobs in Slovenia: New and Persisting Barriers for Younger Generations of Women. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 198–220. London: Palgrave Macmillan.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Maša Filipovič Hrast in Živa Humer. 2013. *Vrednotenje izvajanja Resolucije o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005-2013. Končno poročilo*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/enake_moznosti/RENPEZMEvalvacija.pdf (20. januar 2014).
- Kanter, Rosabeth Moss (1977/1993): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- *Klub visoke petke*. 2014. Dostopno prek: <http://www.visoke-petke.si/> (19. marec 2014).
- Knippen, Jennifer in Wei Shen. 2009. Taking a closer look: institutional influences on the presence of women directors. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 1–6. Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?sid=e850c611-3d5e-4217-9d17-40a8718c8fea%40sessionmgr110&vid=1&hid=105&bdata=jmxhbm9c2wmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=buh&AN=44256589> (17. januar 2014).
- Knudsen, Jette Steen. 2011. Private sector career trajectories for women in Denmark and the USA: Welfare state services versus corporate diversity programmes. *European Journal of Industrial Relations* 17 (3): 261–275. Dostopno prek: <http://ejd.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/17/3/261.full.pdf+html> (22. oktober 2013).
- *Kodeks upravljanja javnih delniških družb*. 2009. Dostopno prek: http://www.ljse.si/media/Attachments/Izdajatelj/Kodeks_veljaven_8122009_koncna_verzija.pdf (7. maj 2013).
- KonekOn. 2013. *P2P – Podjetnice za podjetnice do enakih možnosti v podjetništvu*. Dostopno prek: <http://www.konekton.si/en-us/dejavnosti/%C5%BEenskopodjetni%C5%A1tvo/p2pmentorskiprogramzapodjetnice.aspx> (28. februar 2014).
- Korvajärvi, Päivi. 2012. Individual Competence and Official Support: Women on Company Boards in Finland. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 109–127. London: Palgrave Macmillan.
- Kresal, Barbara. 2013. Kvote za uravnoteženo zastopanost spolov v organih gospodarskih družb. Podjetje in delo, 22. avgust 2013
- Kurtulus, Fidan Ana in Donald Tomaskovic-Devey. 2012. Do Female Top Managers Help Women to Advance? A Panel Study Using EEP-1 Records. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, January 639 (1): 173–197. Dostopno prek: <http://ann.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/639/1/173.full.pdf+html> (5. marec 2013).
- Lansing, Paul in Sitara Chandra. 2012. Quota Systems as a Means to Promote Women into Corporate Boardrooms. *Employee Relations Law Journal* 38 (3): 3–14. Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1138795019/fulltextPDF/13D540BAEE69B820DA/1?accountid=16468> (5. marec 2013).
- Leonard, Jonathan S. 1994. *Use of Enforcement Techniques in Eliminating Glass Ceiling Barriers*. Dostopno prek: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1125&context=key_workplace (15. september 2013).

- Ljubljanska borza. 2013a. *Sestava in lista kandidatov indeksa*. Dostopno prek: <http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?doc=1296&sid=yuqIPD82osdekabX> (9. februar 2014).
- Ljubljanska borza. 2013b. *Slovar borznih izrazov z angleškimi ustrezniki*. Dostopno prek: <http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?doc=791&sstr=&submit.x=-170&submit.y=-80> (19. junij 2013).
- Lublin, Joann S. 2010. The Corner Office, and a Family. *The Wall Street Journal*, 17. oktober. Dostopno prek: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704763904575549842261018652.html> (21. avgust 2013).
- Matsa, David A. in Amalia R. Miller. 2011. Chipping away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership. *The American Economic Review* 101 (3): 635–639. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1709462 (13. januar 2014).
- Matsa, David A. in Amalia R. Miller. 2012. *A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas*. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1636047 (22. julij 2013).
- McKinsey&Company. 2012. *Women Matter 2012: Making the breakthrough*. Dostopno prek: http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/women_matter (10. marec 2014).
- McKinsey&Company. 2014. *Women Matter 2013 – Gender diversity in top Management: Moving corporate culture, moving boundaries*. Dostopno prek: http://www.mckinsey.com/insights/organization/moving_mind-sets_on_gender_diversity_mckinsey_global_survey_results (10. marec 2014).
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2013a. *Analiza stanja v slovenskih podjetjih, ki kotirajo na borzi, imajo več kot 250 zaposlenih in letni promet višji od 50 mio eur ali bilančno vsoto višjo od 43 mio eur*. Ljubljana: interno gradivo.
- --- 2013b. *Letna poročila, praksa, informacije: Letna poročila zagovornika*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti_in_evropska_koordinacija/zagovornik/letna_porocila/ (26. september 2013).
- --- 2013c. *Nacionalni program za enake možnosti žensk in moških, 2005–2013*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti_in_evropska_koordinacija/zakonodaja_in_dokumenti/nacionalni_program_za_enake_moznosti_zensk_in_moskih_2005_2013/ (24. oktober 2013).
- --- 2013d. *Več o enakosti spolov*. Dostopno prek: <http://www.zenska-moski.si/vec-o-enakosti-spolov> (25. junij 2013).
- --- 2014. *Vključi.Vse*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti_in_evropska_koordinacija/projekti_iz_sredstev_eu/vkljucevse/ (2. februar 2014).
- Nagy, Beáta. 2012. Women in Management: The Hungarian Case. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, Maria C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 221–244. London: Palgrave Macmillan.
- National Archives. 2013. *Executive Order 11246 – Equal employment opportunity*. Dostopno prek: <http://www.archives.gov/federal-register/codification/executive-order/11246.html> (2. junij 2013).
- National Constitution Center. 2013. *Amendment XIV. Citizenship Rights, Equal Protection, Apportionment. Civil War Debt*. Dostopno prek: <http://constitutioncenter.org/constitution/the-amendments/amendment-14-citizenship-rights> (27. april 2013).
- O'Brien, Gael. 2010. Women in the Board Room: Change Comes Slowly. *Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility*, 29. november. Dostopno prek: <http://business-ethics.com/2010/11/29/5749-women-in-the-board-room-change-comes-slowly/> (2. avgust 2013).
- --- 2011 Women in the Boardroom: Should the U.S. Have Quotas? *Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility*, 3. avgust. Dostopno prek: <http://business-ethics.com/2011/08/03/women-in-the-boardroom-should-the-us-have-quotas/> (31. junij 2013).
- *OnBoard Bootcamps*. Dostopno prek: <http://www.onboardbootcamps.com/> (10. oktober 2013).
- O'Connor, Marleen. 2003. The Enron Board: The Perils of Groupthink. *University of Cincinnati Law Review*. 7: . Dostopno prek: (15. november 2013).
- O'Sullivan, Kate. 2010. A Guide to Board Diversity: A new directory of 100 director candidates goes beyond the usual suspects. *CFO*, 23. november. Dostopno prek: http://www.cfo.com/article.cfm/14541472/c_14541571 (2. avgust 2013).
- Pande, Rohini in Deanna Ford. 2011. *Gender Quotas and Female Leadership: A Review – Background Paper for the World Development Report on Gender*. Dostopno prek: <http://www.hks.harvard.edu/fs/rpande/papers/Gender%20Quotas%20-%20April%202011.pdf> (12. januar 2014).
- Penner, Andrew M., Aleksandra Kanjuo Mrčela, Nina Bandelj in Trond Petersen. 2012. Neenakost po spolu v Sloveniji od 1993 do 2007: razlike v plačah v perspektivi ekonomske sociologije. *Teorija in praksa* 49 (6): 854–877.
- Petelinkar, Mateja. 2005. *Ženske v menedžmentu v Sloveniji na začetku tisočletja*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
- Radio Slovenija, 1. program. 2013. *Intelekt: Ženske na vodilnih položajih*. Ljubljana, 19. marec.
- Rebernik, Andreja. 2013. Enakopravna prisotnost spolov bo počasi postala standard. *Planet Siol.net*, 29. januar. Dostopno prek: http://www.siol.net/novice/slovenija/2013/01/milica_antic_gaber_intervju.aspx (31. avgust 2013).

- *Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005–13* (ReNPEMZM) Ur. l. RS 100/2005. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r09/predpis_RESO29.html (26. september 2013).
- Robnik, Sonja. 2012. *Uravnotežena zastopanost žensk in moških na mestih odločanja v gospodarstvu. Analiza stanja*. Dostopno prek: <http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/EkonomskoOdlocanje/AnalizaEnakostSpolovGospodarstvo.pdf> (19. oktober 2013).
- Sandberg, Sheryl. 2013. *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. New York: Alfred A. Knopf (Random House, Inc.).
- Seier Larsen, Melanie. 2012. *Raziskava o upravah javnih delniških družb v Sloveniji*. Dostopno prek: http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/raziskava__uprave_v_sloveniji_september_re_ordered_vf.pdf (15. junij 2013).
- Sitar, Jana. 2007. *Povezanost gibanja zaposlenosti in gospodarske rasti v Sloveniji*, diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Simon, Stefanie in Crystal L. Hoyt. 2012. Exploring the effect of media images on women's leadership self-perceptions and aspirations. *Group Processes & Intergroup Relations* 16 (2): 232–245. Dostopno prek: <http://gpi.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/16/2/232.full.pdf+html> (16. januar 2014).
- Singh, Val, Terjesen, Siri and Vinnicombe, Susan. 2008. Newly Appointed Directors in the Boardroom: How do Women and Men Differ? *European Management Journal* 26(1): 48–58.
- Soohan, Kim, Alexandra Kalvin in Frank Dobbin. 2012. Progressive Corporations at Work: The Case of Diversity Programs. *Review of Law and Social Change* 36: 171–283. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2279516 (19. januar 2014).
- Standard & Poor's. 2013. *S&P 100*. Dostopno prek: <http://us.spindices.com/indices/equity/sp-100> (14. oktober 2013).
- Statistični urad RS (2010): *Menedžerke v Sloveniji*. Statistični urad RS, Ljubljana.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2011. *Mednarodni dan žensk 2011*, 3. marec. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3768 (2. junij 2013).
- --- 2012. *Diplomanti višjih strokovnih šol in visokošolskih zavodov, Slovenija. 2011 – končni podatki*. 16. maj. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4671 (30. julij 2013).
- Storvik, Aagot in Mari Teigen. 2010. Women on Board. The Norwegian Experience. Dostopno prek: <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf> (30. julij 2013).
- Suk, Julie C. 2010. Are Gender Stereotypes Bad For Women? Rethinking Antidiscrimination Law and Work-Family. *Conflict Columbia Law Review* 10 (1): 1–69.
- Svetličič, Marjan. 2000. Shizofren odnos med politiko in gospodarstvom – spremljevalec tranzicije? *Teorija in praksa* 37 (3): 526–535.
- Sweigart, Anne. 2012. Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas As a Tool For Progress in the United States and Canada. *Northwestern Journal of International Law Business* 32 (4): 81A–105A. Dostopno prek: <http://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=njilb> (19. julij 2013).
- Teasdale, Nina, Colette Fagan in Claire Shepherd. 2012. Women's Representation on the Board of UK-Listed Companies. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, María C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 128–149. London: Palgrave Macmillan.
- Teigen, Mari. 2012. Gender Quotas for Corporate Boards in Norway: Innovative Gender Equality Policy. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Fagan, Colette, María C. González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 70–90. London: Palgrave Macmillan.
- Terjesen, Siri, Singh, Val and Vinnicombe, Susan. 2008. *Do Women Still Lack the "Right" Kind of Human Capital for Directorships on the FTSE 1000 Corporate Board?* V Vinnicombe, Susan in drugi (eds). *Women on Corporate Boards of Director: International Research and Practice*. Cheltenham. UK: Edward Elgar.
- *The Economist*. 2010. Skirting the issue: Imposing quotas for women in boardrooms tackles a symptom of discrimination, not the cause, 11. marec. Dostopno prek: <http://www.economist.com/node/15661734> (4. september 2013).
- --- 2011. Women in the boardroom. The wrong way to promote women, 21. julij. Dostopno prek: http://www.economist.com/node/18988506?story_id=18988506 (22. julij 2013).
- *The Forum of Executive Women*. 2014. Dostopno prek: <http://www.forumofexecutivewomen.com/> (16. januar 2014).
- *The Women's Forum*. 2014. Dostopno prek: <https://www.womensforumny.org/> (16. januar 2014).
- The Glass Ceiling Commission. 1995a. *A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital. Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission*. Dostopno prek: <http://www.dol.gov/dol/aboutdol/history/reich/reports/ceiling2.pdf> (7. oktober 2013).
- --- 1995b. *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. Dostopno prek: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=key_workplace (12. september 2013).
- *Thirty Percent Coalition*. Dostopno prek: <http://www.30percentcoalition.org> (10. oktober 2013).

- Toni, Tjaša. 2014. Ukrepi za povečanje števila žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV
- Trautman, Lawrence J. 2012. *Boardroom Diversity: Why it Matters*. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2047750 (13. marec 2014).
- United States Census Bureau. 2012. *Educational Attainment: Educational Attainment in the United States: 2012 – Detailed Tables*. Dostopno prek: <http://www.census.gov/hhes/socdemo/education/data/cps/2012/tables.html> (25. november 2013).
- Urad Republike Slovenije za enake možnosti. 2003. *Zagovornišvo enakih možnosti žensk in moških v EU in Sloveniji: Novi pristopi k uresničevanju enakosti žensk in moških*. Dostopno prek: http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/zagovornistvo_EU_Slo.pdf (16. oktober 2013).
- --- 2012. *Zagovornik*. Dostopno prek: <http://www.arhiv.uem.gov.si/si/zagovornik/index.html> (26. september 2013).
- --- 2013. *Trg dela in zaposlovanje. Izzivi in usmeritve*. Dostopno prek: http://www.arhiv.uem.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/index.html (15. junij 2013).
- *Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov*. Ur. l. RS 103/2004. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_SKLE4452.html (11. oktober 2013).
- U.S. Bureau of Labor Statistics. 2013a. *Labor Force Statistics from the Current Population Survey. Household Data. Annual Averages*. Dostopno prek: <http://www.bls.gov/cps/cpsaat02.htm> (22. julij 2013).
- --- 2013b. *Women in the Labor Force: A Databook*. Dostopno prek: <http://www.bls.gov/cps/wlf-databook-2012.pdf> (25. junij 2013).
- U.S. Department of Labor. 2012a. *Face Sheet #28: The Family and Medical Leave Act*. Dostopno prek: <http://www.dol.gov/whd/regs/compliance/whdfs28.pdf> (19. julij 2013).
- --- 2012b. *Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP): Facts on Executive Order 11246 — Affirmative Action*. Dostopno prek: <http://www.dol.gov/ofccp/regs/compliance/aa.htm> (16. september 2013).
- --- 2013. *Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP). Executive Order 11246, As Amended*. Dostopno prek: <http://www.dol.gov/ofccp/regs/statutes/eo11246.htm> (25. junij 2013).
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. 2013a. *The Act: the Civil Rights Act of 1991*. Dostopno prek: http://www.eeoc.gov/eeoc/history/35th/thelaw/cra_1991.html (16. september 2013).
- --- 2013b. *Laws Enforced by EEOC*. Dostopno prek: <http://eeoc.gov/laws/statutes/index.cfm> (2. april 2013).
- --- 2013c. *Overview*. Dostopno prek: <http://www.eeoc.gov/eeoc/index.cfm> (16. september 2013).
- U.S. Securities and Exchange Commission. 2009. *SEC Approves Enhanced Disclosure About Risk, Compensation and Corporate Governance*. <http://www.sec.gov/news/press/2009/2009-268.htm> (2. avgust 2013).
- --- 2012. *Proxy Disclosure Enhancements*. Dostopno prek: <http://www.sec.gov/rules/final/2009/33-9089-secg.htm> (2. avgust 2013).
- Ustavno sodišče Republike Slovenije. 2013. *Ustava Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.us-rs.si/media/ustava.republike.slovenije.pdf> (15. junij 2013).
- Vernik Šetinc, Boštjan. 2013. Intervju. Ljubljana. 22. oktober 2013.
- Vinnicombe, Susan, Singh, Val, Burke, Ronald J., Billimoria, Diana and Huse, Morten. 2008. *Women on Corporate Boards of Director: International Research and Practice*. Cheltenham. UK: Edward Elgar.
- Wajcman, Judy. 1998. *Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity Press.
- Welbourne, Theresa M. in Cynthia S. Cocyota. 2007. *Wall Street Reaction to Women in IPOs. An Examination of Gender Diversity in Top Management Teams*. *Group & Organization Management* 32 (5): 524–547. Dostopno prek: <http://gom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/32/5/524.full.pdf+html> (6. marec 2013)
- Wenneras, Christine and Wold, Agnes. "Nepotism and Sexism in Peer-Review," *Nature* 387 (22. May 1997), pp. 341–343.
- *Women in the Boardroom*. Dostopno prek: <http://womenintheboardroom.com> (10. oktober 2013).
- Woolley, John in Gerhard Peters. 2013. *The American Presidency Projects: Lyndon B. Johnson Executive Order 11375 – Amending Executive Order No. 11245, Relating to Equal Employment Opportunity*. Dostopno prek: <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=60553#axzz2gjaA80IA> (4. oktober 2013).
- *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1420.html (15. junij 2013).
- *Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM)*. Ur. l. RS 59/2002. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO3418.html (26. september 2013).
- *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB7)*. Dostopno prek: http://www.dz-rs.si/wps/portal/Home/deloDZ/zakonodaja/izbranZakonAkt?uid=A347362CD65C9D25C1257A62002D1C8A&db=urad_prec_bes&mandat=VI (29. april 2013).

- *Zakon o lokalnih volitvah* (ZLV-UPB 3). Ur. l. RS 94/2007. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO308.html (31. avgust 2013)
- *Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja* (ZUNEO-UPB1). Ur. l. RS 93/2007. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO3908.html (26. september 2013).
- *Zakon o volitvah v državni zbor* (ZVDZ-UPB1). Ur. l. RS 109/2006. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r05/predpis_ZAKO185.html (29. november 2013).
- Zavod Y. 2013. Mentorski program: Uči se od najboljših. Seznam mentorjev. Dostopno prek: <http://www.mentorstvo.si/index.php/mentorji/list> (23. avgust 2013).
- Združeni narodi. 1979. *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women*. Dostopno prek <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm> (18. oktober 2013).
- Združeni narodi. 1995. *Beijing Declaration and Platform for Action*. Dostopno prek: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf> (27. september 2013).
- Združenje Manager. 2013a. *Priznanja: Promocija zgledov in dobrih praksa managementa*. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/priznanja> (21. oktober 2013).
- Združenje Manager. 2013b. *Zakaj zaveza? Cilj 15/2020: Slovenija med države z najvišjo kakovostjo življenja*. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/zaveza-152020> (21. oktober 2013).
- Združenje Manager. 2014. *Vključili(smo).se in spremenili besede v dejanja*. Dostopno prek: http://www.zdruzenje-manager.si/aktualno/novice/vkljucilismose-in-spremenili-besede-v-dejanja_2 (19. marec 2014).



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI



ZDRUŽENJE
MANAGER



KOMISIJA ZA
PREPREČEVANJE
KORUPCIJE

REPUBLIKA SLOVENIJA

