



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Finančni

ŽENSKÉ V MENEDŽMENTU

Mentorica: Ana Peklenik, prof.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Vesna Bajc

Kranj, maj 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, gospe Ani Peklenik, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo in mi pomagala z nasveti.

IZJAVA

»Študentka Vesna Bajc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom gospe Ane Peklenik, prof.

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: 1. junij 2011

Podpis _____

POVZETEK

V nekem svojem govoru pred nekaj leti sem ob prazniku žena uporabila naslednje besede: »Dolga je bila pot, da se je ženska uveljavila in postala enakopravna moškimi ter začela opravljati vedno težavnejše in odgovornejše naloge, ki so ji bile sprva zaupane z negotovostjo, ali bo zmogla, kasneje pa je dokazala, da lahko upravlja državo, odkriva neznano veselje in vedno ostaja ljubeča mati ...«

V nalogi bomo predstavili žensko menedžerko kot kombinacijo odgovornosti, preudarnosti, vztrajnosti, skratka kot nepogrešljivo v gospodarskem in družbenem dogajanju.

Vloga vodje oziroma menedžerja je vloga moči. Ženske znajo biti močne, avtorske in avtoritativne, le s poudarkom, da morajo biti sposobne prevzeti breme in odgovornost, ki ga prinaša vodenje.

»Večino znanj in veščin, s katerimi ženske vstopajo na trg delovne sile, se predpisuje njihovim naravnim lastnostim, zato je njihovo delo podcenjeno.« (Bradley, 1989)

Ženske so drugačne in razlike med spoloma moramo upoštevati kot potencial tako pri delu kot pri vodenju. Zato naj bo vse več žensk na vodilnih položajih, saj uspešne menedžerke ustvarjajo najboljše možnosti za doseganje dobrih poslovnih rezultatov v svojem okolju.

Ključne besede:

- ženske v menedžmentu
- menedžment
- vodenje

ABSTRACT

A few years ago, I delivered a speech on an International Women's Day where I also told the following: »It has been a long journey for women to become what they are today: emancipated and equal to men. They can perform the hardest and most responsible tasks that were at first given to them with a lot of uncertainty, but women managed to prove that they can run a country, explore the universe and still remain loving mothers to their children ...«.

This diploma thesis describes a female manager as a combination of responsibility, wisdom and perseverance, in short, as an indispensable part of economy and society.

The role of a leader/manager is that of power. Women can be strong, autocratic and authoritarian, but they also have to be able to take on the burdens and responsibilities that come with management.

In her book called *Men's Work, Women's Work* (University of Minnesota, 1989), Harriet Bradley discusses that the majority of knowledge and skills that women possess when entering the labor market is attributed to their natural characteristics, and that is why their work is undervalued.

Women are different from men, and these gender differences should be considered as a potential, both at work and in management. That is why more women should be given senior positions, as successful female managers create the best possibilities for the achievement of good business results in their environment.

Keywords:

- women in management,
- management,
- leadership

KAZALO

1	Uvod.....	1
1.1	Oprelitev problema.....	1
1.2	Predstavitev okolja.....	1
1.3	Metode raziskovanja.....	2
2	Menedžment in vodenje.....	3
2.1	Teorije menedžmenta.....	3
2.2	Karakteristike menedžerja.....	4
2.3	Vodenje.....	6
2.3.1	Splošno o vodenju.....	6
2.3.2	Sistemi vodenja.....	7
2.3.3	Metode vodenja.....	9
2.3.4	Naloge vodenja.....	10
2.3.5	Moč vodenja.....	11
4	Ženske v poslovnem svetu.....	13
4.1	Zgodovina.....	13
4.2	Izobraževanje.....	14
4.3	Razlika v primerjavi z moškimi.....	14
4.4	Poslovna ženska.....	16
4.4.1	Obleka poslovne ženske.....	17
4.4.2	Uspešne ženske pri nas in v svetu.....	18
5	Analiza ankete.....	22
6	Zaključek.....	36
7	Literatura in viri.....	38
	Priloga.....	40

1 Uvod

1.1 Opredelitev problema

Vloga žensk v poslovnem okolju se spreminja, še vedno pa njihov delež na vodilnih mestih ni enak deležu žensk, vključenih v delo. V menedžmentu prevladujejo moški. Ženske so odrinjene stran, saj naj bi jih pri karieri ovirala družina oz. velja prepričanje, da so za razliko od bolj čustvenih in labilnih žensk moški boljši vodilni kader.

Uporaba ženske delovne sile, nove tehnologije in reorganizacija proizvodnega procesa so ustvarile »moške« in »ženske« poklice, za katere so bile uporabljene značilnosti, ki so bile družbeno priznane moški oziroma ženski delovni sili: večšine in tehnološke izkušnje moškim ter cenenost in prilagodljivost ženskam (Bradley, 1989).

Ženske in moški imamo različen pogled na prihodnost. Moški so ciljno usmerjeni, imajo točno določene karijerne cilje in jasno vizijo celotne poklicne poti. Ženske pa sploh ne poznajo pravega pomena kariere, saj se osredotočijo samo na to, da dobro opravijo delo, da imajo zdrave otroke, hkrati bi še malce spremenile svet, da bi res lahko vsi živeli v miru. Motivacija je različna.

Nekateri znanstveniki, ki so stvar posplošili, so opredelili tipični ženski in tipični moški način vodenja. Kjer bi delo vodila menedžerka, bi bilo okolje bolj prijazno in demokratično, saj bi imela več posluha za potrebe zaposlenih. Ženske težijo k vzpostavitvi osebnih stikov in tako hočejo biti neposredno vključene v delovni proces. Moški pa naj bi bil naklonjen le določenim zaposlenim, ki so sposobni, in težil bi k tekmovalnosti med zaposlenimi za nagrade in bonitete, saj naj bi pri moških veljalo načelo, da cilji opravičujejo sredstva. Tako ni mogoče zanikati, da so v razlikovanju med moškim in ženskim načinom vodenja še vedno prisotni stereotipi.

1.2 Predstavitev okolja

S prepovedjo spolne diskriminacije je enakost žensk in moških v Ustavi Republike Slovenije priznana kot osnovno načelo demokracije in spoštovanja človekovih pravic in kot taka pogoj za pravično in pravno državo.

Po podatkih iz Poročila Statističnega urada Republike Slovenije (SURS) se je na ozemlju Slovenije novembra 2008 število aktivnega prebivalstva za 500 oseb znižalo. Od tega je bilo skupno 950.267 prebivalcev delovno aktivnih, in sicer 415.870 žensk ter 534.397 moških (SURS).

Od leta 1955 se je povečeval delež žensk med zaposlenimi. Leta 1955 je namreč znašal 33,4 %, sedaj pa je narasel na 52,2 % (SURS). Ženske se bolj izobražujejo kot moški, zato je kandidatka za višja delovna mesta dovolj, vendar se srečujejo z vidnimi in nevidnimi ovirami.

Ženske dobro prevzamejo vlogo vodje, moški pa se znajo bolj vživeti v vlogo menedžerja. Ženske znajo ravnati z ljudmi, ker so preudarne, razumne, načelne, delovne, vztrajne, čustveno inteligentne ter prilagodljive. Moške prednosti so predvsem odločnost, brezkompromisnost, avtoritativnost, sposobnost svetovanja, vizionarstva, reševanja problemov ...

Lenin je podarjal, da prave svobode ljudi ne bo, dokler bodo imeli moški posebne prednosti.

Vprašanje neenakosti in podrejenosti žensk je torej še vedno eno temeljnih perečih vprašanj v sodobnem svetu. Zato se morajo vedno bolj dokazovati, študije pa dokazujejo, da bi bila ženska bolj uspešna v vlogi menedžerja kot moški. Ideja izhaja iz dejstva, da je materinstvo zahtevno in podobno sposobnostim menedžerja. Zato so danes ženske veliko bolj pripravljene, saj so bolj izobražene, ambiciozne, njihova prva skrb ni več gospodinjstvo, temveč kariera in tako znajo poskrbeti zase.

1.3 Metode raziskovanja

V svetu se problema lotevajo različno. V ZDA je opravljena raziskava, ki je pokazala, da so predsodki o moških kot boljših voditeljih še zelo prisotni. Ravno v ZDA so ti stereotipi najpogostejši. Evropske države, predvsem skandinavske, takšen način razmišljanja opuščajo ter dajejo veliko prednost ženskam, saj so po njihovem mnenju ženske odločne, objektivne in na problem gledajo bolj na široko.

Vodjo morajo motivirati želja po tekmovalnosti in uspešnosti, ugodno mnenje o oblasti, želja po izražanju moči in usmerjanju drugih, biti izpostavljen in v središču pozornosti ter izvajanje upravljaljskih nalog.

Raziskava je poslovna, gre za preučevanje ženske kot predstavnice »šibkejšega spola« v menedžmentu. Kot metoda raziskovanja bo uporabljena anketa, ki jo bomo ponudili stotim naključnim ženskam in moškim. Rezultate bomo analizirali in grafično prikazali.

V diplomskem delu izhajamo iz treh raziskovalnih vprašanj:

1. Ali je sposobnost vodenja ljudem prirojena?
2. Ali je ženska dober šef in vodja?
3. Koga bi si anketiranci želeli za vodjo, žensko ali moškega?

Iz raziskave izhaja sklep, in sicer, da bodo uspeli tisti, ki bodo motivirani za vodenje.

2 Menedžment in vodenje

2.1 Teorije menedžmenta

Menedžment se je razvil v praksi tako kot druge znanstvene discipline. Sistematični razvoj sodobnega menedžmenta kot znanstvene discipline izhaja z začetka prejšnjega stoletja in do danes je bilo v svetu objavljenih veliko strokovnih del. Menedžer je postal eden najbolje plačanih poklicev. O besedi menedžment je sicer veliko nejasnosti, predvsem pa neskladnosti pri prevodih, zato ni čudno, da se v večini razvitih držav uporablja angleška beseda menedžment. Uporablja se tako v vsakdanjem pogovornem jeziku kot tudi v strokovnih publikacijah (Vita et al., 1997, str. 25).

Kanjuo Marčela menedžment definira kot celoto strateških in operativnih funkcij, pri čemer je upravljanje definirano kot dejavnost, namenjena zastavljanju ciljev, politike in strategije poslovanja in razvoja, razmestitvi virov, usmerjanju in kontroli uresničevanja ciljev, poslovanje pa je definirano kot proces in javnost usklajevanja človeških in materialnih virov z namenom uresničitve določenih nalog in zastavljeni ciljev (Kanjuo Marčela, 1996, str. 12).

Menedžment je dejavnost za obvladovanje organizacije, pa tudi skupina ljudi, ki to dejavnost opravlja. Strateški menedžment je tisti, ki delovanje organizacije zajema celovito in se osredotoča na pomembne zadeve – priložnosti, težave. Organizacija ima lahko pridobitne smotre, je podjetje, ali pa ima predvsem druge smotre, je javna organizacija, zavod, nepridobitna organizacija (Možina, Kovač, 2006, str. 26).

Peter Drucker, eden vodilnih mislecev prakse in teorije menedžmenta, je poiskal, prepoznal in preučil najpomembnejša vprašanja, s katerimi se soočajo menedžerji, od strategije podjetja do menedžerskega sloga in družbenih sprememb. Evolucija in zgodovina menedžmenta – tako njegovi uspehi kot njegove težave – nas učita, da je menedžment predvsem skupek nekaj bistvenih načel:

1. Menedžment je povezan z ljudmi. Njihova naloga je ljudi narediti svobodne za skupno delovanje, narediti njihove prednosti učinkovite in njihove slabosti nepomembne.
2. Ker se menedžment ukvarja s povezovanjem ljudi v skupni podvig, je globoko zakoreninjen v kulturo. Eden od osnovnih izzivov, s katerimi se srečujejo menedžerji v državi v razvoju, je najti in prepoznati tiste dele svoje lastne tradicije, zgodovine in kulture, ki se lahko uporabijo kot gradniki.
3. Vsako podjetje zahteva preproste, jasne in združevalne cilje. Cilji, ki ga posebljajo, morajo biti jasni, javni in pogosto potrjeni. Naloga menedžmenta je pretehtati, določiti in ponazoriti cilje in vrednote.
4. Naloga menedžmenta je tudi omogočiti podjetju in vsakemu od njegovih členov, da raste in se razvija, ko se spreminjajo potrebe in priložnosti. To pomeni, da je vsako podjetje institucija za učenje in poučevanje.
5. Vsako podjetje je sestavljeno iz ljudi z različnimi spretnostmi, ki počnejo veliko različnih del. Prav zato mora biti zgrajeno na komunikaciji in posamični odgovornosti.
6. Niti količina rezultatov niti bilanca sama po sebi nista ustrezno merilo za uspešnost menedžmenta in podjetja. Uspešnost mora biti vgrajena v podjetje in njen menedžment; treba jo je meriti – ali vsaj presoditi – in mora se nenehno izboljševati.

7. Rezultat podjetja je zadovoljen kupec. Znotraj podjetja so samo stroškovni centri. Rezultati obstajajo samo zunaj (Drucker, 2004, str. 183).

Menedžment je torej organ, s pomočjo katerega ustanova razvije sposobnosti doseganja rezultatov, ki so vidni zunaj ustanove.

Menedžment bo dober, če bo obrodil napredek v gospodarstvu in harmonijo v družbi. Dessler opredeljuje menedžment kot proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole členov organizacije ter uporabo vseh organizacijskih resursov za doseg postavljenih ciljev (Dessler 2001, str. 3).

Lahko pritrdimo mislim strokovnjakov, ki se posvečajo preučevanju menedžmenta in poudarjajo, da je menedžment proizvod in temeljni kamen sodobne industrijske in postindustrijske družbe, zato si je pridobil univerzalni pomen ne glede na vrsto organizacije (Kovač et al. 2004, str. 13).

2.2 Karakteristike menedžerja

Menedžment je bil vedno predvsem proces doseganja organizacijskih ciljev s pomočjo klasičnih menedžerskih funkcij planiranja, organiziranja, vodenja, spremljanja in kontrole. Način izvajanja teh funkcij pa se s časom bistveno spreminja, skladno s spremembami v organizacijah. Te spremembe nastajajo na podlagi sprememb dejavnosti, tehnologije in zahtev po sodelovanju delavcev v procesu dela. V menedžmentu trgovske dejavnosti je poudarek na funkciji, ki zajema sodelovanje z ljudmi, uravnavanje odnosov, vplivanje na vedenje in motiviranje, doseganje pripadnosti in zavzetosti za delo. Novi pristopi menedžmenta poudarjajo rast obsega odgovornosti in kontrole na izvajalskih položajih. Nov način menedžmenta opredeljuje način, kako menedžment izvaja to funkcijo v obvladovanju podjetij. Gre za spremembe predvsem v tistem delu, ki zadeva odnose med ljudmi in delavci. Odločitve, ki jih menedžment sprejema, se praviloma vrednotijo s stališči koristi, ki jih imajo te odločitve na poslovne rezultate podjetja in s tem koristi za lastnike. Pomembni komponenti v procesu odločanja sta moč in vpliv, s katerim razpolaga.

Vodenje sestavljajo:

- vodja (menedžer),
- zaposleni v organizaciji,
- specifične situacije, ki potrebujejo usklajevanje.

Vodja menedžer je tisti, ki usmerja človeške in materialne vire ter vodi organizacijo. Njegovi rezultati so rezultat tega, kar so naredili njegovi sodelavci, ki jih je on usmerjal in vodil. Od vodje se pričakuje strokovnost, etično ravnanje, sposobnost vodenja, zavzetost za opravljanje dela, ustvarjalnost in inovativnost ter iniciativnost.

Težko je najti idealnega človeka, zato je pomembno, da zna vodja prenašati zadolžitve na svoje podrejene vodje in strokovne delavce. Človek je po svojih lastnostih in ravnanju sicer podoben drugim ljudem, vendar predstavlja edinstveno kombinacijo značilnosti in načinov obnašanja, ki ga ločijo od vseh drugih in ga opredeljujejo kot enkratnega posameznika (Klemencič, 2002, str. 38).

Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja (Rozman, 2000, str. 64). Človekovo osebnost sestavljajo tri komponente:

- temperament zajema predvsem značilne načine človekovega vedenja in čustvovanja,
- značaj so tiste človekove lastnosti, ki se nanašajo na človekovo moralno delovanje,
- sposobnosti so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Odločilno vplivajo na reševanje problemov, izrazijo se v kombinaciji z znanjem (Lipičnik, 1998).

Menedžerje postavijo lastniki ali nadrejeni menedžerji zato, da obvladujejo delovne organizacije, tako da ta učinkovito in uspešno dosega postavljene cilje.

Etični pritiski in dileme menedžerjev:

- tveganja (za potrošnike, zaposlene, vlagatelje),
- pravice in dolžnosti delodajalcev in delojemalcev (varnost zaposlitve, opozarjanje na nepravilnosti, varovanje poslovnih skrivnosti),
- najemanje in odpuščanje (diskriminacija pri zaposlovanju, nepravilnost pri nagrajevanju, pravica do zasebnosti, spolno nadlegovanje, odpuščanje),
- zbiranje, skrivanje in olepševanje informacij (zavajanje v poslovnih razmerjih, zavajanje v delovnih odnosih, zavajanje v komunikaciji z okoljem, zbiranje informacij o poslovnih partnerjih in konkurentih),
- mednarodno poslovanje (razlike v kulturah, razlike v predpisih, prenos tveganj, moralno oporečno poslovanje),
- okolje (naravno, kulturno, politično),
- zlorabljanje moči (fizične sile, položajne moči, moči znanja, osebnega vpliva, interesne moči, negativne moči).

Menedžerji prihodnjega obdobja bodo imeli drugačno paleto sposobnosti – tako, ki se bo lahko merila z vse močnejšo svetovno konkurenco. Uspešni vodje novega podjetja bodo najverjetneje imeli v žepu diplomu iz humanističnih ved ali opravili študij MBA. Delali bodo v številnih tujih podružnicah svoje organizacije. To bodo timski ljudje, vajeni dela v menedžerskih timih, sestavljenih iz posameznikov, ki izhajajo iz različnih kulturnih okolij. Položaj, status in delovni staž bodo pri zaposlovanju novih vodij manj pomembni kot dokazana sposobnost obvladovanja hitrih in nenehnih sprememb.

Za nove vodje bodo bistvene »mehke« veščine, ki temeljijo na obvladovanju odnosov. Zgolj tehnična podkovanost ne bo več dovolj. Da bodo vodje v globalnem gospodarstvu lahko uspešni, bodo morali dobro poznati socialno-ekonomsko in politično ozračje. Poznati bodo morali verbalno in neverbalno komunikacijo, se odpovedati udobju in se prilagoditi drugačni realnosti. Mednje spada tudi sposobnost znanja več jezikov. Menedžerji prihodnosti bodo morali biti radovedni, s tem se bodo prilagodili okolju. Vedno se bo treba učiti in se prilagajati novemu načinu vedenja. Spremeniti bodo morali stališča in biti predvsem prilagodljivi.

2.3 Vodenje

2.3.1 Splošno o vodenju

Vodenje je dejavnost, ki vzbuja pozornost širokega kroga ljudi, seveda pa se zanjo še posebej zanimajo tisti, ki se ukvarjajo s pojavi družbenega življenja, tudi politiki. Kjerkoli živi več ljudi v neki trdnejši skupnosti, se zastavlja vprašanje, kdo bo to skupnost vodil in kako.

Iz zgodovine poznamo številne vojskovodje, državnike in druge voditelje in marsikateri problemi vodenja so nedvomno stari toliko kot človeštvo. Zanimivo je da so ljudje zelo pozno začeli raziskovati probleme vodenja in je to področje še v začetku tega stoletja skoraj neobdelano, prevladovala so izkušnje.

Na razvoj preučevanja problemov vodenja sta vplivala tako imenovana »fayolizem« in »znanost o vodenju«. Izraza, ki se sicer široko uporabljata, nista preveč posrečena in sta zanetila številne spore, zlasti med zagovorniki mnenja, da je vodenje spretnost, pri kateri štejejo predvsem izkušnje, in pobudniki raziskovanja oziroma uveljavljanja načel vodenja.

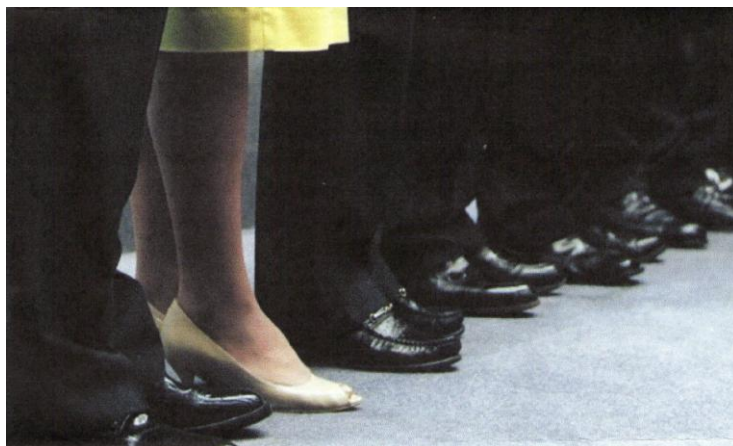
Vodenje, poslovođenje, upravljanje, ravnanje in drugi podobni pojmi nimajo povsem jasne razlikovalne definicije. Razlikujejo se glede na vsebino in jih sproti definiramo tako, da drugim dopovemo, kaj imamo trenutno v mislih. Vsebina dela in način dela sta pri nas ločnico med temi pojmi še posebej zabrisala, čeprav zelo ostrih razlik na zahodu ne poznamo. Ko so ljudi spraševali, kaj razumemo pod pojmom »menedžment«, so našli naslednje lepo število pojmov: načrtovati, delati, da se dogaja, poslušati, usmerjati, izobraževati, komunicirati, izvrševati, ugledati, odzvati se, izvajati, integrirati, pokoriti oziroma držati v pokorščini, odločati, vladati, ustvarjati, soditi, pazljivo sodelovati, varčevati, prisiljevati, upravljati, menjati z manipulacijo, voditi, uravnavati, nadzirati, modelirati, inspicirati, participirati, razvijati, delovati, organizirati, poučevati, izpolnjevati, koordinirati, sodelovati, tolerirati, ravnati, dosegati, navdihovati, dominirati, postopati, ocenjevati, vrednotiti (Lipičnik, 1990).

Menedžment je ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanaša na načrtovanje, organiziranje, vodenje, in ocenjevanje razpoložljivih sredstev z namenom, da bi dosegli cilje poslanstva in vizije razvoja podjetja (Higgins, 1991, str. 5).

Menedžment obsega:

- Ustvarjalno reševanje problemov je proces spoznavanja in analiziranja problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbiranje alternativ, ustreznih rešitev, načrtovanje izvedbe in spremljanje ter ugotavljanje dosežkov. Pomemben del tega procesa je odločanje, izbor najprimernejše odločitve, velikokrat take, ki je že znana. Reševanje problemov je ključna zadeva menedžmenta, ker nastopa v vseh funkcijah in nalogah.
- Načrtovanje je proces določanja ciljev in načina, kako bi te cilje doseglo v negotovi prihodnosti. V širšem smislu zaobjema celotno organizacijo, njeno vizijo razvoja, strateške in taktične cilje ter predvidene rezultate. V ožjem smislu pa ga pojmujejo le kot opredeljevanje ciljev, nalog in poti posameznih članov v organizaciji.

- Organiziranje je priprava virov za ustvarjanje načrtov. To je ključna dejavnost pri izvajanju načrtov. V okviru tega procesa določimo naloge, izvajalce, delovne pripomočke, material, čas, zaporedje itd. na individualni in na skupinski ravni, v ustrezni organizacijski celoti. Opredeliti je treba tudi odgovornost za delo in pristojnost, kompetentnost oseb v procesu organiziranja.
- Vodenje se nanaša na ljudi, torej na to, kako jih usmerjati, motivirati, kako vplivati nanje, da bi zadane naloge čim bolje izvajali ter pri tem trošili čim manj energije in občutili čim več osebnega zadovoljstva. Namen vodenja je oblikovanje vedenja posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja pride v poštev tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi ozračje, odnosi, kultura dela in samo vodenje v organizaciji.
- Ocenjevanje je nadziranje procesa ugotavljanja, kako so bili doseženi zastavljeni cilji; če niso bili, kaj bi bilo treba v prihodnje izboljšati. Stopnje tega bi bile naslednje: določiti merila, opredeliti cilje, dobiti podatke o dosežkih, primerjati eno z drugim, opredeliti korektivne ukrepe, če so potrebni. Ocenjevanje je stalna dejavnost.



Slika 1: V top menedžmentu primanjkuje žensk

2.3.2 Sistemi vodenja

Sistem vodenja je povezan v upravno-vodstvenem procesu neposredno z organizacijskimi strukturami in se navezuje na določen družbeni sistem oziroma ureditev, v razmere, ki vladajo v družbi in v okviru politike.

Vodenje je mešanica dveh ali več sistemov.

Sistemi vodenja

1. KLASIČNI SISTEMI VODENJA:

- linijski,
- funkcionalni,
- linijsko-štabni in
- birokratski.

Poudarjajo produktivnost in delovne rezultate ter zanemarjajo človeške odnose, vzdržujejo hierarhijo z avtorsko metodo vodenja. Zanje je značilna visoka stopnja

delitve dela, argumentiranje moči s položajem na hierarhični lestvici; tako povzročajo konflikte in slabo ekonomsko učinkovitost.

2. NEOKLASIČNI SISTEM VODENJA

Imenujemo ga participativno-kooperativni sistem vodenja in uvaja demokratično metodo vodenja.

Tu se upošteva delavce kot ključne elemente vsake organizacije, njihove potrebe, zato so soudeleženi pri odločanju, ustvarjena je tako gostejša komunikacijska mreža med vodstvom in drugimi člani, upošteva pa se tudi socialni cilji organizacije.

3. SISTEM VODENJA, KI TEMELJI NA SISTEMSKEM PRISTOPU IN NA HUMANIZACIJI DELOVNIH ODNOSOV

Tu prevladuje kibernetika, klasična logistika, raziskovanje, tako da se problemov loteva filozofsko in upošteva povratno informacijo. Organizacijske strukture se v tem sistemu spreminjajo glede na razmere za delo in poslovanje.

Pri organiziranosti in delovanju organizacije je poudarjena projektna in matična organiziranost. Vsa organiziranost temelji na multidiscipliniranosti (povezanosti s svetovnim okoljem) in interdiscipliniranosti. Delovna in poslovna uspešnost kot celota je odvisna od uspešnosti njenih delov.

4. NOVI SODOBNI SISTEM VODENJA

Upošteva računalniško tehnologijo, sodobno logistiko, krizne razmere dela in poslovanja, prilagajanje okolju in v ospredje postavlja znanje, organizacijske sposobnosti menedžerjev in človeški odnos.

Zanj je značilno čim večje število komunikacijskih poti med deli organizaciji, večji izkoristek računalniške tehnologije za potrebe procesa upravljanja in vodenja organizacije. Velja strokovno znanje, inovacije in tehnične izboljšave ter raziskovalno delo. Vse odločitve so pretehtane zaradi tveganj, negotovosti ali ogrožanj ter prilagojene potrebam in zakonitostim trga zaradi konkurence, potrošnika, ugleda. Da ima vodenje širši in ožji pomen, trdita Hersey in Blanchard, ki vidita poglobljeno razliko med tema pomenoma v besedi organizacija (Hersey, Blanchard, 1987, str. 3).

Vodenje kot menedžment obstaja zaradi zastavljanja ciljev organizacije, o vodenju v pomenu »leadership« pa govorimo vedno, ko želi kdo vplivati na vedenje posameznika ali skupine, in to ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije. Dubrin navaja, da je »vodenje eden vitalnih vidikov procesa vodenja, ki zajema tudi funkcije, kot so načrtovanje, organiziranje, razdeljevanje in pogajanje« (Dubrin, 1984, str. 309).

Večina definicij zajema proces vplivanja vodilnega na podrejene. Ena takih splošnih definicij vplivanja na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine se glasi: »Vodenje je proces vplivanja na delovanja posameznika ali skupine zaradi doseganja cilja v danih okoliščinah.« (Hersey, Blanchard, 1982 str. 83)

Precej konkretnije je odnos med vodenjem in ciljem opredelil Bass, ki pravi: »Vodenje je proces vplivanja na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine ali organizacije.« (Bass, 1981, str. 9)

2.3.3 Metode vodenja

Metoda je nekakšno opravljanje neke dejavnosti, se pravi način, s katerim vodilni dosegajo svoje naloge s sodelavci oziroma podrejenimi, torej način dela z ljudmi, ki jih vodimo.

Pri vodenju ne moremo uporabiti iste metode v vseh situacijah, temveč je treba uporabiti najprimernejši način v določenem konkretnem dogajanju. Pri posamezniku se izoblikujejo posebne in individualne metode, ki so značilne in so izraz njegove osebnosti. Lahko jih preučujemo pri vsakem posamezniku posebej in se razlikujejo po številnih podrobnostih, tudi po tem, kako se človek loteva reševanja problemov. V nasprotju s slogi vodenja so splošne metode vodenja tisti način dela z ljudmi, ki jih lahko bolj ali manj opazimo pri vseh ali pri določenih vodilnih delavcih. Tu gre za to, kako se lotevajo opravljanja svojih vodstvenih nalog. Tako pri nas kot po svetu razlikujemo med avtokratsko, demokratsko in liberalno metodo vodenja.

Določeni pristopi so lahko zelo uspešni v določenih konkretnih položajih in okoliščinah, ni pa jamstva, da bodo dali enake rezultate ob spremenjenih razmerah.

V sodobnih formalnih družbenih skupnostih temelji moč funkcioniranja vedno na formalni avtoriteti, to se pravi, da mu je podeljena s posebnim aktom ali na določen način (z izvolitvijo). Moč posameznika lahko izvira iz določenega razmerja – lastninskega.

Kdor vodi neko skupnost, ni nujno šef. Lahko je dosegel ta položaj po volji članov kolektiva ali pa mu je bil sprva sicer vrinjen, pa je pozneje postal še neformalna osrednja oseba. To nam narekuje razlikovanje med šefom in voditeljem, ki se izraža v naslednjem: oblast šefa je formalna, oblast voditelja pa izhaja iz zaupanja, ki mu ga je priznala skupnost. Šef je postavljen od ljudi zunaj kolektiva, voditelj pa je izšel iz vrst kolektiva po njegovi zavesti in prosti volji.

S teoretično in funkcionalno opredelitvijo metod vodenja so se doslej ukvarjali številni tuji avtorji (White, Lippitt, Lewin, Maler, Krech ...) in seveda tudi naši (Zvonarevič, Novosel).

Metode vodenja:

- Avtokratska metoda vodenja
- Demokratična metoda vodenja
- Liberalna metoda vodenja

Teorija medčloveških odnosov je doživela kar veliko kritik, ker naj bi preveč vpletala ideologijo idealnih človeških odnosov, preveč so poudarjali neformalno organizacijo, povečevali so na primer pomen zadovoljstva pri delu, ki po mnenju drugih nima tako velikega vpliva na produktivnost, poleg tega pa so konflikte prikazovali kot negativni dejavnik, s čimer so na obrobje potisnili upravičen boj sindikatov za interese delavcev. Ne glede na kritike pa lahko teoriji medčloveških odnosov pripišemo zasluge za to, da so razvijali metode in načine vodenja in s tem pripomogli k izboljšanju odnosov in uspešnejši organizaciji.

Kaj vodilnega delavca najbolj motivira za delo pri nas v Sloveniji?

- Uspeh pri delu, uspešnost organizacije, dobri poslovni rezultati, rast podjetja in osebna rast.

- Samostojnost pri delu, večja možnost odločanja in doseganja ciljev, možnosti uveljavitve.
- Višji osebni dohodek, priznanje za delo, ugled, spoštovanje.
- Zadovoljstvo kolektiva, sodelovanje z drugimi, timsko delo, odgovornost.

2.3.4 Naloge vodenja

Uspešnost vodenja moramo presojeti po doseženih ciljnih organizacije. Težko se je sprijazniti s tistimi, ki trdijo, da je ekonomski uspeh edini cilj podjetja. Za temeljne cilje organizacije lahko štejejo tudi ohranitev in razvoj organizacije. Vodenje mora biti tudi zadovoljivo, tako da usmeri človeške zmogljivosti v reševanje jutrišnjih težav.

Po svetu se je oblikovalo veliko število načinov vodenja oziroma ravnanja z ljudmi. Vsak od njih deluje ustrezno in daje pričakovane rezultate le, če je uporabljen v določenem organizacijskem ozračju.

Tako poznamo:

- vodenje z izjemami (ne ukvarjamo se s podrobnostmi izjem in odklonov),
- vodenje s pravili odločanja (predpisati, kako potekajo pravila odločanja),
- vodenje z motiviranjem (izkorišča se človekova želja po samouresničevanju),
- vodenje s soudeležbo (nujnost sodelovanja sodelavcev),
- vodenje z delegiranjem (delegiranje odgovornosti na sodelavce),
- vodenje s cilji (določimo cilje organizacije).

Znano je, da so ob ustvarjalnemu vodju tudi sodelavci ustvarjalni. Zato potrebujemo vodjo, ki sprošča, ne zavira človekovega ustvarjalnega duha, vodenje, ki terja ustvarjalnega in inovativnega vodjo.

Mintzberg je v letih 1967–1969 preučil dejavnost direktorjev in na podlagi izsledkov je definiral deset delovnih vlog, ki so pomembne pri dejavnosti vsakega vodilnega.

- a. Človeške vloge:
 - figura – obveznosti protokolarne narave,
 - zveza – vzdrževanje stikov in mrež komunikacije,
 - voditelj – kadrovanje, usposabljanje, ocenjevanje, motiviranje.
- b. Informacijske vloge:
 - spremljanje – veliko informacij, analiza dela,
 - posredovalec – posredovanje drugim in predelava za razumevanje,
 - predstavnik – odgovornost za stike z javnostjo.
- c. Vloge odločanja:
 - podjetnik – skrb za učinkovit izkoristek virov in sredstev,
 - odpravljalec motenj – odprava konfliktov in kriz,
 - razdeljevalec virov – razdelitev denarja, materiala in osebja,
 - pogajalec – odloča na pogajanjih.

Vsak menedžer opravlja vse te vloge, vendar ob različnih priložnostih in v različnih kombinacijah. To pomeni veliko raznolikost delovnih vlog in njihovega pomena pri različnih direktorjih v različnih organizacijah in ob različnem času.

Na podlagi izkušenj in anketiranja uspešnih vodij Kouzas in Posner ugotavljata, da je vodenje dvojni proces. Eno stran predstavlja dejavnost vodje, njegovo praktično vedenje, drugo pa pričakovanja vodilnih.

Pet temeljnih praks uspešnih vodij:

- a) dejavno izvajanje procesov v organizaciji,
- b) navdihovanje skupne vizije,
- c) usposabljanje drugih za dejavnost,
- d) oblikovanje poti,
- e) spodbujanje pozitivnih čustev.

To je povzetek vsebinski vidikov dejavnosti uspešnih vodij, ki veljajo v gospodarstvu, državnih organih in javnih službah.

2.3.5 Moč vodenja

Vodja kot posameznik ali posameznica dobi od organizacije, družbe, države, nekaj, kar imenujemo formalna moč. To je vrsta licence, s katero od administrativne ali strokovne avtoritete dobi dovoljenje ali privolitev, da opravlja določeno delo ali izvaja ukrepe. Ta formalna moč ima nazive kot so šef, direktor, mentor, vodja ...

Obstaja pa še ena vrsta moči, to je socialna moč vodje, ki predstavlja vodenje ali moč usmerjanja skupine ali posameznikov, da dosežejo definirane cilje.

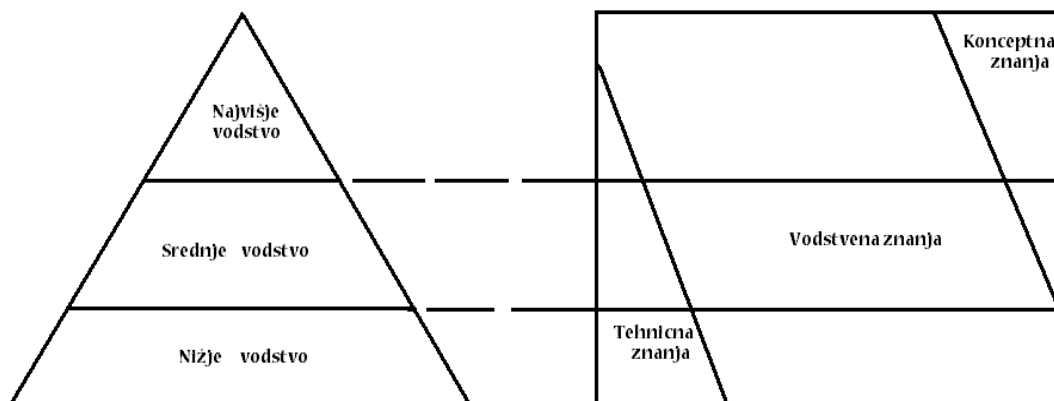
Tri osnovne zaželenosti vodje:

- moč (formalna),
- zaščita (nudi razumevanje, podporo),
- dovoljenja (da dovoli določena vedenja ljudem).

Dejavniki socialne moči:

- a) moč dajanja povratnih informacij,
- b) moč dajanja kritike,
- c) moč dajanja pohvale,
- d) moč reševanja problemov,
- e) moč odločanja,
- f) moč predlaganja,
- g) moč pogajanja,
- h) moč reševanja konfliktov in kreiranja ter vzdrževanja vzdušja,
- i) moč lobiranja in delegiranja,
- j) moč obvladovanja in uvajanja sprememb,
- k) moč obvladovanja časa,
- l) moč motiviranja,
- m) moč reševanja kriznih situacij.

Kako dolgo potrebuje posameznik, da dozori, da doživi sebe kot vodjo in postane samostojen profesionallec, je odvisno od njegovega znanja, veščin in pristopa. V povprečju je za to potreben čas od treh do petih let.



Slika 2: Ravni menedžmenta in struktura znanj

4 Ženske v poslovnem svetu

Ženske kljub zakonodaji in enakim možnostim dostopa do izobrazbe še vedno niso enake moškim. Vzroke zato lahko iščemo v zgodovini, saj so posledice tradicionalnih vzorcev željnega oziroma pričakovanega obnašanja žensk ponekod še danes zelo močno ukoreninjene.

4.1 Zgodovina

Vzroke za probleme v izobraževanju in zaposlovanju žensk lahko začnemo iskati že v zgodovini. Formalno delo ter izobraževanje sta tradicionalno gledano prioriteta moških. Začetki vstopanja in uveljavljanja žensk na tem področju so bili zelo težki, saj njihovo pojavljanje na trgu delovne sile ni bilo družbeno sprejeto. Stanje se je sicer spreminjalo v smeri izenačenja položaja zaposlenih žensk z moškimi, vendar enakovredna obravnava obeh spolov še danes ni dosežena.

Prve vire o uveljavljanju žensk na slovenskem ozemlju zasledimo v antiki. Delež žensk, ki bi mogle slediti svojim talentom in željam, je bila majhen. Njihovo izobraževanje moramo iskati v drugih smereh delovanja. Ženskam je bilo dodeljeno socialno skrbstvo in medicina, pomembno vlogo so odigrale pri verskih obredih, pogrebni slovesnostih, v glasbenem življenju, pri plesu in ročnih delih (Mikl Curk, 2000, str. 26).

V srednjem veku poznamo ženske kot izobraženke v samostanih, po drugi strani pa je bilo zaradi čarovništva pogubljenih na tisoče žensk, ki so razmišljale po svoje in znanje prenašale na nerazumevajoče okolje. Na Slovenskem so se z vzgojo ukvarjale redovnice reda Dominika in svete Klarise. Deklice so večinoma dobile potrebno izobrazbo doma, tiste iz višjih slojev pa so se izobraževale v okoliških ženskih samostanih. Leta 1774 je osnovno izobrazbo nudila ljudska šola, s katero je Marija Terezija uvedla obvezno šolanje za oba spola.

Na prelomu stoletja, ponekod pa že prej, se je začela tradicionalna oblika družine počasi razblinjati. Delovni ženski – proletarki ni bilo treba dosti storiti za pravico do dela, ker jo je podjetnik sprejel v tovarno kot ceneno delovno silo, meščanske ženske pa so si pot do delovnega mesta šele utirale. Ženskam je bila skoraj vse 19. stoletje zaprta pot do izobraževanja na srednjih šolah. Njim so bile namenjene šole za ročna dela, gospodinjske šole in podobno. Izobraževanje na višjih šolah je bilo rezervirano za moške. V 19. stoletju se je vsaka temeljitejša izobrazba deklet zdela nepotrebna ali celo škodljiva. Menili so, da ženska s poklicem – izobraženka ogroža tradicionalno družinsko življenje in bi pomenila konkurenco na trgu dela, s tem pa grožnjo nasprotnemu spolu (Serše, 2000, str. 205).

Do leta 1900 je v Ljubljani delovalo deset osnovnih in meščanskih šol, na katerih so se šolala tudi dekleta. Ob koncu 2. svetovne vojne so zasebne šole podržavili, meščanske šole in šole verskih redov pa so ukinili. Ločene šole so prenehale obstajati, dekleta in fantje so se izobraževali v mešanih osnovnih šolah, ki so bile najprej sedemletne, po letu 1950 pa spet osemletne (Budna - Kodrič, 2000, str. 127).

Študij je postal širše dostopen ženskam šele z ustanovitvijo ljubljanske univerze leta 1919.

Ženske so v devetnajstem stoletju z delovanjem pripomogle k preobrazbi šolskega sistema in dosegle, da fakultetna izobrazba ni bila več privilegij moških, v dvajsetem stoletju pa so imele možnost svobodnega izbiranja poklica. Do 20. stoletja (Mrgole - Jurkič, 2000, str. 15) si sploh ne moremo predstavljati, da bi meščanski starši dali hčer v šolo, da bi jo izobrazila za poklic. Vpisovali so jih le v meščanske dekliške šole, ki so nudile versko vzgojo, meščansko oliko, poznavanje jezikov in ročna ter gospodinjska dela, potrebna za življenje. To, da se danes dekleta samostojno odločajo za poklic, ki bi ga v življenju želele opravljati, je svoboda, ki jo imamo v Sloveniji šele dobrih 50 let. Zgodovina dokazuje in potrjuje, da so vedno obstajale razlike v izobraževanju in zaposlovanju med ženskim in moškim spolom in so prisotne še danes.

4.2 Izobraževanje

Izobraževanje je eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na ozaveščanje tako moških kot žensk. Vedno višja stopnja razvoja zahteva tudi vedno višjo stopnjo izobrazbe.

Po 2. svetovni vojni se je izobrazbena raven žensk dvigovala enako kot izobrazbena raven moških. Ustava Republike Slovenije zagotavlja enakopravnost obeh spolov v izobraževanju. V devetdesetih letih zasledimo velik porast vpisa na dodiplomski študij, ravno tako na podiplomski študij, kjer je prevladovala rast deleža žensk.

Število žensk, ko gre za delavce in delavke s srednjo in višjo strokovno izobrazbo, je višje, medtem ko med doktorji in magistri prevladujejo moški.

Pojem tradicionalne vloge ženske vse bolj izginja, ženske postajajo bolj enakovredne svojim moškim kolegom in prodirajo na področja, ki so bila v preteklosti rezervirana za moške.

Zaposlena ženska zato nenehno ugotavlja, ali je ves čas pri stvari, tako kot njen moški kolega, ali pa jo na drugi strani razjeda moralni dvom o njeni materinski vlogi, ker je zapustila svoje mesto v družini in prevzela mesto sohranilca.

Čeprav so ženske v Sloveniji izobražene kot moški, pa jih na najvplivnejših delovnih mestih srečujemo manj, in sicer zato, ker še vedno opravijo levji delež gospodinjskega dela. Zunanji dejavniki, šola, starši in okolje vplivajo na izbiro smeri izobraževanja za poklic. Zato je še vedno največ žensk zaposlenih v izobraževanju, zdravstvu in socialnih ustanovah in manj v tehničnem sektorju.

4.3 Razlika v primerjavi z moškimi

Znana ameriška revija Fortune je objavila seznam najuspešnejših žensk v poslovnem svetu. Zapisali so, da so na vodilna mesta do nedavnega prišle le ženske z zvezami ali tiste, ki so zaposlene v vladnih službah. Prožna struktura nove ekonomije, katere merilo je učinkovitost, pa daje prednost nadarjenim in odločnim ženskam, ki so prodrle na področja v novih gospodarskih dejavnostih.

Ustava Republike Slovenije vsebuje poglavje o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah, ki ne dopušča nobene diskriminacije žensk.

Zakoni (Kozmik, 1999, str. 14–15) na splošno določajo, da mora biti delovno mesto pod enakimi pogoji dostopno obema spoloma, razen če gre za z zakonom določene izjeme

in je spol nujen pogoj za določeno delovno mesto. Diskriminacija je v zakonu opredeljena, kadar delodajalec ne ponudi oziroma zagotovi enakih pogojev za vse delavke in delavce, čeprav se okoliščine, v katerih so zaposleni, bistveno ne razlikujejo, zato zakoni tudi vsebujejo odločbo, da morajo delodajalci zagotoviti obema spoloma napredovanje pod enakimi pogoji, kar velja tudi za napredovanja na vodilne položaje.

Razen upoštevanja zakonov (Černoš, 1999, str. 48) lahko podjetja naredijo en korak naprej pri izboljšanju položaja žensk. Možni način pospešenega napredovanja večjega števila žensk so pozitivne diskriminacije. Podjetja lahko ugotovijo, da samo odpiranje vrat menedžerkam še ne pomeni, da se njihovo število hitro povečalo in zaradi tega lahko pospešijo napredovanje žensk ali njihovo sprejemanje na najvišje položaje z različnimi ukrepi.

Razlika je predvsem v tem, da moški že v srednji menedžment pogosto napredujejo zaradi drugačnih prednosti, bolj podobnih tistim, ki se zahtevajo na vrhu, zato je ta prehod pogosto manj težaven.

Na drugi strani menedžerkam ne škodita podjetniška miselnost in kreativnost. Menedžerke se seveda lahko prelevijo tudi v podjetnice, če podjetje prevzamejo, a ne le to – če so prave podjetnice po že omenjeni definiciji, so nujno tudi kreativno nadgradile ali spremenile njegovo poslovanje. Sicer so le lastnice. To je le eno gledišče, definicije so različne in sodba o kreativnosti je vedno subjektivna. Kakorkoli, podjetništvo in tudi vodenje zahtevata predanost, delo tudi zunaj okvirja osmih ur na dan, samodisciplino. Oboje zahteva ambicioznost in odlične sposobnosti mreženja.

V obeh poklicih se ženske srečujejo še z dodatnimi ovirami v podobi tradicionalnih pogledov, stereotipov, tudi s slabšim dostopom do poslovnih mrež, manj usposabljanji na poslovnem področju, ne nazadnje pa tudi s pomanjkanjem vzornic.

Ena najočitnejših razlik pri moškem in ženskem vodenju je tveganje. Gre tudi za razliko v vztrajnosti. Ne da v menedžerski karieri ne bi bila pomembna, vendar je v podjetništvu padcev in dvomov o pravilnosti lastne odločitve za izbrano pot praviloma več. Preživeti jih in nadaljevati kljub oviram in težavam, ki jih podjetniška iniciativa prinese s seboj, je drugače kot spopadati se z ovirami pri napredovanju na menedžersko mesto. Ena od možnih razlik je tudi v pestrosti.

Menedžerke so kader, tako ali drugače izbran s strani organizacij, navadno to pomeni klasično moške odločevalske strukture, zato bi pričakovali več podobnosti pri osebnostnih lastnostih, vrednotah, načinih dela in ravnanja. To seveda ne pomeni, da so vse enake ali vse zelo možate, a verjamem, da je paleta različnosti vseeno manjša. Podjetnice, predvsem tiste, ki so »zrasle« same, pa so na drugi strani bolj različne, predvsem osebnostno, saj jim je lahko uspelo iz različnih razlogov. Vsekakor obstaja več podobnosti kot razlik. V obeh primerih je nujno veliko dela, vztrajnosti, pa tudi drugih lastnosti, brez katerih človeku težko uspe v poslovnem svetu. Sicer bi se številni odločali za eno ali drugo pot. Predvsem pa si je treba upati sprejeti izziv – in zaupati vase.

Pogosto podcenjujemo izredni potencial ženske delovne sile. Ženske predstavljajo ne le polovico delovne sile, ampak so tudi visoko izobražene. Še več, poleg dobre izobrazbe premorejo znanja in veščine, ki lajšajo prevzemanje zahtevnejših zaposlitev in menjavanje delovnih mest. Ženske imajo pomembne izkušnje v menedžmentu, ki so jih dobile pri vodenju svojih gospodinjstev in v prejšnjem gospodarstvu, ki so ga pogosto pretresala obdobja pomanjkanja: načrtovanje, razporejanje virov, kadrovski

menedžment in reševanje konfliktov v nenehno spreminjajočem se okolju (Salecl - Bevc, 1995, str. 7).

Ženske v sodobni družbi nihajo med možnostjo izbire glede zaposlitve in družine. Največkrat izberejo oboje. Vedno manj je žensk, ki se odločajo za zakon zaradi materialne preskrbljenosti. Ženske so se začele zavedati, da niso le sredstvo za nadaljevanje človeške vrste, ampak imajo drugačno vlogo, v kateri se lahko uveljavijo (Černoš, 1999, str. 13–15).

Dejstvo je, da je ženska v javnem življenju manj prisotna kot moški. Razlog za to tiči v tradicionalnem vrednotenju ženskih pravic, v slabši izobrazbi, skrbi za dom in družino, predsodkih do ženskega strokovnega dela, dvojne zaposlenosti in za spol primernejših poklicih. Kljub temu postajajo ženske vse bolj izobražene, emancipirane in enakovreden partner svojim moškim kolegom. Uveljavljajo se na področjih, ki so bila prej rezervirana za moške.

4.4 Poslovna ženska

Žensk na vodilnih položajih je malo. V preteklosti in ponekod še danes so ženske žrtev diskriminacije na delovnem mestu in ne glede na vloženi trud jim še danes v nekaterih organizacijah »kultura« ne dopušča, da bi se prebile skozi stekleni strop do najvišjih položajev v organizaciji. Tiste, ki so se prebile skozi stekleni strop, pa so nemalokrat veliko bolj uspešne kot moški kolegi.

Stari rek, da kar ne ubija, krepí, se v tem primeru izkaže še za posebno resničnega. Nemalokrat se morajo namreč ženske s svojim delom veliko bolj izkazati, da pridejo do položajev v organizaciji, ki so bili tradicionalno namenjeni moškim. Tudi ko jim to enkrat uspe, morajo iz dneva v dan opravičevati svoj položaj, saj ga nekateri podrejeni in sodelavci še vedno ne sprejemajo za legitimnega in jim mečejo polena pod noge. Dogajanje je vse prej kot prijetno, vendar se v končni fazi izkaže, da je bil to za menedžerko zelo dober trening, ki jo je naučil na konstruktiven način spopadati se še s tako težavnimi situacijami.

Selekcija je neusmiljena in do vodilnih položajev uspe na legitimen način (torej brez uporabe zvez in poznanstev, nudenja spolnih uslug in podobnih anomalij) priti samo najbolj vztrajnim, trdoživim in sposobnim ženskam v poslovnem svetu.

Ko dobijo moč odločanja in razpolaganja s sredstvi podjetja, to nalogo izvajajo zelo odgovorno. Še vedno morajo namreč dokazovati, da zaradi spola niso nič manj sposobne od moških kolegov.

Kako ta boj vpliva na mentaliteto ženske? Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s preučevanjem organizacijskega vedenja, niso enotni. Nekateri trdijo, da ženska najverjetneje prevzame vedenjske vzorce, ki jih tradicionalno pripisujemo moškim, da lahko konkurira svojim nasprotnikom. Že pogled v svet slovenskih menedžerk na vodilnih položajih da sumiti, da ni tako. Mnoge menedžerke imajo še vedno močno razvit čut za sodelavce, skrbijo za njihovo dobro počutje in posedujejo druge lastnosti, ki jih opredeljujemo kot ženske. Univerzalnega vzorca vedenja menedžerk ni, obstajajo le različne prilagoditve vedenja novo pridobljenemu vodilnemu položaju, ki so v veliki meri pogojene z osebnostjo posameznice in ne sledijo splošnemu vedenjskemu vzorcu.

Prednost ženske vodje je v vzgoji, kjer so se naučile razumevanja, fleksibilnosti, diplomacije v odnosih, popuščanja in odprte komunikacije. Ženske naj bi v zasebnem

življenju veljale bolj za prilagodljive in popustljive, pripravljene na kompromise ter z željo po redu in harmoniji (Mazi, 1998, str. 46–48).

4.4.1 Obleka poslovne ženske

Pojem poslovne ženske je širok in ga je težko opredeliti. Poslovna ženska je načeloma vsaka od nas, ki hodi v službo in se ukvarja s kakršnim koli poslom. Ko govorimo o poslovni ženski, imamo v mislih tiste predstavnice nežnejšega spola, ki delajo v menedžmentu: pravnice, poslanke in podobno. V tem svetu veljajo določena pravila oblačenja tako za moške kot za ženske. Predpisano je, kako dolgo mora biti krilo, kolikšen je primeren izrez, kakšni so ustrezni čevlji in podobno.

Pravila oblačenja ustvarjajo in zaokrožajo našo podobo in splošen vtis, ki ga dajemo o sebi. Obleka še ne odkrije osebnosti in gotovo ne naredi človeka, lahko pa o njem dosti pove, sploh v poslovnem svetu.

Vpliv naše zunanje podobe in obnašanja o nas pove, kakšni smo do sebe, do drugih in do priložnosti, v kateri se nahajamo. S primerno obleko se predstavimo, kamorkoli stopimo, hkrati pa izkazujemo spoštovanje do glasbenika, umetnika, poslovnega partnerja in konec koncev tudi spoštovanje do sebe.

Ličila so pomembna, saj so v neki raziskavi dokazali, da te lahko nenaličenost stane službe. Večina šefov, tako moških kot žensk, je dejala, da pri intervjuju za delovno mesto ženska, ki ni naličena, deluje neprofesionalno, deluje kot »nič me ne more zmotiti«. To je neprimerno, saj če je že v uvodnem nastopu to ne moti, kakšna bo šele kasneje na delovnem mestu. Khalid Azizi, predsednik podjetja, ki je izvedlo to raziskavo, je dejal: »Tudi v obdobju t. i. politične korektnosti je izgled še vedno alfa pri oblikovanju prvega vtisa o nekom. To pa zato, ker učinkovita komunikacija v poslu deluje tako na govorni kot tudi negovorni ravni.« (http://www.zaposlitev.net/delo.php?a2=clanek&a=karierni_center&idb=15&m=iskalci)

Nasveti za vse v poslovnem svetu:

- Pazite, da oblačilo ne bo prevladalo nad sporočilom.
- Profesionalnosti brez suknjiča ni.
- Suknjič naj bo zapet.
- Obvezno izpraznite žepa, vsak detajl je opazen in lahko moti. Če imate v žepih vedno telefon, šop ključev, denarnico in podrobno drobnarijo, tkanino trajno poškodujete. Če pa z vsemi omenjenimi igračkami nastopate, ne delujete profesionalno.
- Čevlji naj bodo kot novi.
- Če je le možno, nastopite brez očal – ko govorite, očala počasi zdrsnejo na nos in optično prerežejo vaše oko, za poslušalca je pomembno, da vidi oči in obraz, tako se osredotoči na vsebino in ne na vašo podobo.
- Dobro je poznati govorico telesa. Če vam uspe, odmislite roke in se prepustite besedam.
- Seveda je retorika ali vsaj osnova retorike izjemne ga pomena. Malenkosti, recimo vzeti si drobec časa, preden začnete govoriti, prodoren pogled, prisotnost nastopa, so izjemno pomembne. Če znate začiniti svoj nastop s ščepcem humorja, ste zmagali (http://www.ednevnik.si/entry.php?e_id=32366&u=jamnik).



Slika 3: Uspešne, poslovne ženske (<http://www.revija.mojedelo.com/vpogledi-v-kariere/uspesne-poslovne-zenske-740.aspx>)

4.4.2 Uspešne ženske pri nas in v svetu

Več kot 46 odstotkov velikih družb na vodilnih položajih nima žensk, kar nakazuje na resno pomanjkanje žensk v vodstvih gospodarskih družb in finančnih institucij.

Raziskav, ki bi preučevale ženske v mednarodnem vodenju podjetij, je malo, saj so menedžerke redkost. Izsledki za ZDA, Veliko Britanijo in azijske dežele kažejo, da so organizacije, ki v notranji hierarhiji napredno podpirajo ženske, redkeje pa se zgodi, da so te pripravljene na vse naloge, kot je na primer premestitev v tujino.

Povsod po svetu je zgodba o ženskah na visokih položajih podobna. Po raziskavi, ki jo opravlja revija Fortune, med 25 najbolj plačanimi izvršnimi direktorji ni ženske. Sestavili so tudi lestvico o višini plače glede na spol in delež žensk v podjetju, kjer so se uvrstile na lestvico najboljših delodajalcev za leto 2006. Tako so lahko izbrali tri top ženske poklice, in sicer:

- menedžerka v zdravstveni ustanovi,
- kadrovska menedžerka in
- pravna svetovalka.

Za tri moške poklice pa so izbrali:

- borzni posrednik, finančni svetovalac,
- programer, IT-projektni menedžer,
- razvojni raziskovalec v farmacevtskem podjetju.

Na inštitutu Chartered Management v Veliki Britaniji so opravili raziskavo, na podlagi katere so ugotovili, da ženske zaslužijo tudi do 12 tisoč evrov manj kot moški na enakem delovnem mestu. Največje razlike so med plačami na področju farmacije in informatike. Če bi ostalo pri trenutnih stopnjah, bi ženske na izenačenje plač z moškimi morale čakati še 57 let.

V Veliki Britaniji zakonodaja že 40 let prepoveduje razlike v plači za moške in ženske, ki opravljajo enako delo. Moški sicer višjo plačo pogosto zaslužijo z daljšo delovno dobo ali višjimi bonusi. A tudi med mlajšimi menedžerji študija ugotavlja, da ženske zaslužijo letno vsaj 1000 funtov (dobrih 1200 evrov) manj kot moški (<http://24ur.com/ekskluziv/zani-mivosti/na-otoku-so-moski-bolje-placani.html>).

»V panogah, kot sta marketing ali moda, so na vodilnih položajih običajno ženske, medtem ko je v IT ali gradbeništvu to bolj redkost,« pravi Lorbkova in nadaljuje, da po njenem mnenju utemeljenih razlogov za manjše sposobnosti žensk v podjetništvu ni, temveč bi kot razlog prej navedla neustaljeno prakso in pomanjkanje zgledov za identifikacijo. »Najboljša spodbuda ženskam v podjetništvu so že uspešne podjetnice. Tudi mene so opogumljale ženske v IT, na primer Marissa Mayer iz Googla. Pomembno je tudi, da se zavedajo, da se jim za vodenje podjetja ni treba spremeniti v moškega, oblečenega v ženski poslovni kostim,« meni direktorica, ki je imela pri ustanavljanju podjetja in imenovanju za vodjo tudi moško konkurenco.

Slovenke so se za podjetniško pot v največji meri odločale v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko smo bili v obdobju tranzicije in prestrukturiranja gospodarstva. Takrat se je v svet podjetništva podala tudi izkušena podjetnica Tatjana Fink, direktorica podjetja Trimo, ki je takrat prav tako doživljalo intenzivno prestrukturiranje. »Že od začetka sem veliko komunicirala z različnimi ljudmi znotraj in zunaj podjetja. To so bili ljudje različnih poklicev, starosti in nivojev. Od vseh sem se veliko naučila. Vsi so bili tudi pripravljeni sodelovati in mi pomagati,« se prvih korakov na uspešni podjetniški poti spominja Finkova, ki izstopa tudi po tem, da je na čelu podjetja, ki po definiciji spada v skupino moških branž.

A kot pravi, s tem ni imela nikoli težav. Tudi sicer v prihodnost slovenskega ženskega podjetništva zre z optimizmom. »V Sloveniji je že veliko žensk na vodilnih položajih, več sicer v manjših kot velikih podjetjih, vendar se odstotek vključenosti žensk v poslovnem svetu povečuje,« pravi Tatjana Fink, hkrati pa ženskam, ki razmišljajo o takšni karieri, polaga na dušo, da podjetništvo zahteva celega človeka.

Svež veter v podjetništvo vpeljujejo nove generacije. Ena od podjetnic mlade generacije Mija Lorbek, direktorica podjetja Uniki, pravi, da sta jo v podjetništvo vlekla želja in izziv po izboljšanju interakcije med človekom in računalnikom, o specifični podjetništva za ženske pa pri tem sploh ni razmišljala. »Nikoli nisem niti pomislila, da bi bila to lahko ovira na moji podjetniški poti, ko pa sem se velikokrat znašla kot edina ženska na poslovnih srečanjih, sem postala bolj pozorna na stvari, kot so prej bizarna vprašanja, na primer ali obleči krilo ali hlače. Opažala sem tudi, da se ljudje za poslovne dogovore velikokrat nezavedno obrnejo na moške kolege. To je sicer bolj prisotno pri starejših generacijah podjetnikov, mlajši so že povsem drugačni,« je dejala Lorbkova, ki meni, da je pri nas še vedno premalo ženskih podjetnic, predvsem v določenih panogah.

Sekcija menedžerk pri Združenju Manager, ki predstavlja petino članstva, s priznanjem za menedžerkam prijazno podjetje vzpodbuja, da slovenska podjetja vsako leto izpostavijo podjetje kjer imajo menedžerke ključno vlogo pri uspešnosti in razvoju podjetja. Aleša Kandus je predsednica uprave podjetja Medex, d. d., ki je eno od

vodilnih podjetij na svetu v razvoju vrhunskih prehranskih dopolnil in kozmetičnih izdelkov na osnovi čebeljih pridelkov ter izvlečkov zdravilnih zelišč. V prihodnosti se bodo v podjetju še intenzivneje širili na nove trge Zahodne in vzhodne Evrope ter prek lastne verige trgovin krepili blagovno znamko Medex. Aleša Kandus je bila podjetnica že pred vodenjem Medexa, saj je po uspešno opravljenem študiju na Fakulteti za elektrotehniko v Ljubljani ustanovila lastno podjetje, ki se je ukvarjalo z zastopstvom in distribucijo največjih svetovnih proizvajalcev igrac ter tekstila. Podjetje še danes uspešno posluje, sicer pa je Aleša Kandus tudi predsednica Društva poslovnih žensk Slovenije F. A. M., ki združuje najuspešnejše menedžerke in poslovne ženske iz vse Slovenije.

Slovenija je po razporejenosti moči med spoloma med državami članicami EU na 15. mestu, na svetu pa na 34. mestu, kažejo statistični podatki. Vsaka peta prebivalka Slovenije ima višjo ali visokošolsko izobrazbo, a plače žensk so v povprečju za 110 evrov nižje kot plače moških. Do leta 1980 so bile ženske v Sloveniji med študentsko populacijo v manjšini, potem pa se je razmerje obrnilo in v študijskem letu 2007/08 je bilo med študenti že skoraj 60 odstotkov žensk, je povedala Nelka Vertot s statističnega urada.

Razlika med plačo žensk in plačo moških je bila leta 2008 največja v finančnih in zavarovalniških dejavnostih. Bruto plača žensk je bila tedaj v teh dejavnostih za 33,8 odstotka nižja od plač moških. Bruto plača žensk pa je bila višja od bruto plač moških v gradbeništvu, v dejavnosti oskrbe z vodo in saniranja okolja ter v prometu. Delež brezposelnih se v Sloveniji povečuje, a med ženskami manj kot med moškimi. Konec decembra 2009 je bilo na Zavodu RS za zaposlovanje prijavljenih 46.468 žensk in 50.204 moških. Stopnja tveganja revščine pri ženskah, starejših od 65 let, je bila leta 2008 21-odstotna, kar je za devet odstotnih točk več kot za celotno prebivalstvo. Kar 28 odstotkov žensk v starosti nad 65 let torej živi v revščini in so v Sloveniji med najbolj ogroženimi (http://www.aktiv.si/novice/20100305/Vec_zensk_na_mestih_odlocanja/).

V letu 2008 je povprečna mesečna bruto plača žensk znašala 92,4 % povprečne mesečne bruto plače moških – torej je bila od njihove nižja za dobrih 110 EUR. Povprečna mesečna bruto plača žensk je v letu 2008 znašala 1.369 EUR (moških pa 1.481 EUR). Seveda gre za povprečja in do razlik prihaja tudi zaradi različne izobrazbene, starostne in poklicne strukture prejemnikov.

Med 41.423 osebami, ki so konec leta 2008 opravljale poklic iz poklicne skupine »direktorji/direktorice, menedžerji/menedžerke družb« oz. »menedžerji/menedžerke manjših družb«, je bilo 30,6 % oz. 12.687 žensk. Med temi je bilo 81,7 % ali 10.361 direktoric oz. menedžerk družb, preostale pa so bile menedžerke manjših družb – 18,3 % ali 2.326.

Med 12.687 direktoricami oz. menedžerkami družb ali manjših družb jih je bilo 67,9 % oz. 8.615 univerzitetno izobraženih, 27,5 % oz. 3.493 pa je imelo najmanj popolno srednjo šolo in samo 4,6 % oz. 579 manj kot srednjo šolo (Med moškimi, ki so opravljali te poklice, pa jih je imelo 53,9 % univerzitetno izobrazbo, 34,9 % popolno srednjo šolo in 11,2 % manj kot srednjo šolo.) (http://193.2.238.17/novica_prikazi.aspx?id=2985).

Čeprav so ženske, kar se zaposlovanja tiče, v Sloveniji še vedno neenakovredne moškim, je njihov položaj boljši kot v večini evropskih držav. Slovenija se na treh področjih trga dela (stopnja brezposelnosti, višina plače in delež žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu) znajde v samem vrhu med evropskimi državami, ko njihov položaj primerjamo s položajem moških.

Čas, v katerem živimo, je čas sprememb na vseh področjih. Razlike še obstajajo, in sicer morajo ženske praviloma za isti položaj imeti več izobrazbe, saj je brezposelnost žensk z višjo izobrazbo višja, če zavzamejo vodilno mesto, pa se morajo za svoj dohodek izredno potruditi. Tudi napredovanja so počasna, saj skrb za družino ostaja obveznost. Navkljub zakonom možnosti o enakosti niso realizirane.

Kariera je način izgrajevanja poklicne poti, ki vodi k vedno višjim poklicnim položajem in s tem tudi k višjim položajem v družbi. Kariera za spremembo od običajnih poklicnih poti zahteva večno časovno, intelektualno in emocionalno vpletenost posameznika oziroma posameznice (Cvetko, 2000, str. 19–20).

Ženske bi morale uspešneje posnemati strategijo, ki jo uporabljajo moški, kot so zastavljanje ciljev, mentorska pomoč, ustvarjanje neformalnih in formalnih stikov znotraj in zunaj organizacije (Kanjuo Marčela, 1996, str. 74).

Podjetja zaposlujejo začetnice praviloma na nestratiških delovnih mestih, predvsem v kadrovski službi in administraciji. Pot na vrh je težja, ker so na začetku kariere v manj ugodnem položaju, odrezane od formalnih in neformalnih mrež, pomembnih za napredovanje v okviru delovnega okolja (Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2002, str. 26).

Moški in ženske delo, kariero in tveganje razumejo različno. Za večino žensk je delo nekaj vsakdanjega, nanj gledajo kot na vir sredstev za preživetje, za moškega pa je delo nekaj povsem drugega, pogosto je to naloga, ki jo je potrebno opraviti, dolžnost in odgovornost, vir zaslužka. Kariero ženske definirajo kot zadovoljevanje osebnih nagnjenj, delo, ki ga človek želi opravljati, moški pa v karieri vidijo predvsem napredovanje, družbeno priznanje in nagrajevanje. Moški v tveganju vidijo nek pozitivni in negativni učinek na prihodnost, ženske pa negativen učinek na sedanost. Čeprav različno, oba spola vidita delo kot sestavni del življenja (Kanjuo Marčela, 1996, str. 61).



Slika 4: Uspešna podjetnica
(w.videocenter.si/si/148/izobra%C5%)

5 Analiza ankete

V anketi je sodelovalo 100 naključnih žensk in moških različnih starosti, ki so zaposleni, ni pa nujno, da imajo otroke, saj nas je zanimalo mnenje obeh skupin. Da bi dobili najbolj aktualne podatke, smo se odločili in anketo izvedli po večini v poslovodskem sektorju, se pravi v večjih trgovinah, kjer več poslovodij odgovarja enemu vodji in v podjetjih, kjer nadrejeni res vplivajo na vodenje in delo zaposlenih.

Nekaj anketirancev pa je bilo iz panoge, kjer dominirajo moški, se pravi »moških poklicev«. Pri anketi smo aktivno sodelovali, tako da so nas anketiranci lahko povprašali o podrobnostih ankete. Zanimalo nas je stališče zaposlenih do svojih nadrejenih, se pravi žensk menedžerk in na splošno žensk vodij.

Po opravljenih in analiziranih anketah smo ugotovili, da večini žensk pomeni poklic ne samo sredstvo za preživljanje, temveč tudi stik z zunanjim svetom, zato se tiste, ki imajo družino, težko odločajo med kariero in družino. Medtem jih moški kolegi prehitevajo, kar jasno kaže na to, da so drugačne in se morajo zaradi tega bolj dokazovati, biti bolj avtoritativne in poleg tega so velikokrat tudi za enako delo slabše plačane kot moški kolegi.

Odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje na začetku diplomske naloge je torej: večini anketiranih žensk ujetost med družino in kariero ne predstavlja bistvenega problema, saj imajo dovolj časa za vsa področja in ga znajo enakomerno porazdeliti, torej niso zaposlene v tolikšni meri, da bi zato trpela družina. Ženske so in bodo vedno razpete na dva konca in delujejo lahko na obeh področjih, seveda s pomislekom, da v vsakodnevnem življenju ni vse idealno in je kljub željam določene potrebe in želje treba uskladiti tako, da se z dobro voljo in razumevanjem da vse doseči.

Diskriminacijo in neenakost žensk v poslovnem ali političnem svetu povzročamo sami, vsak pri sebi. Ne toliko z zakoni, pač pa z odnosom, predsodki, vedenjem.

Ženske sebe vidijo kot manj sposobne v primerjavi z moškimi, si manj zaupajo in so manj samozavestne (Broadbridge, 2007, str. 10).

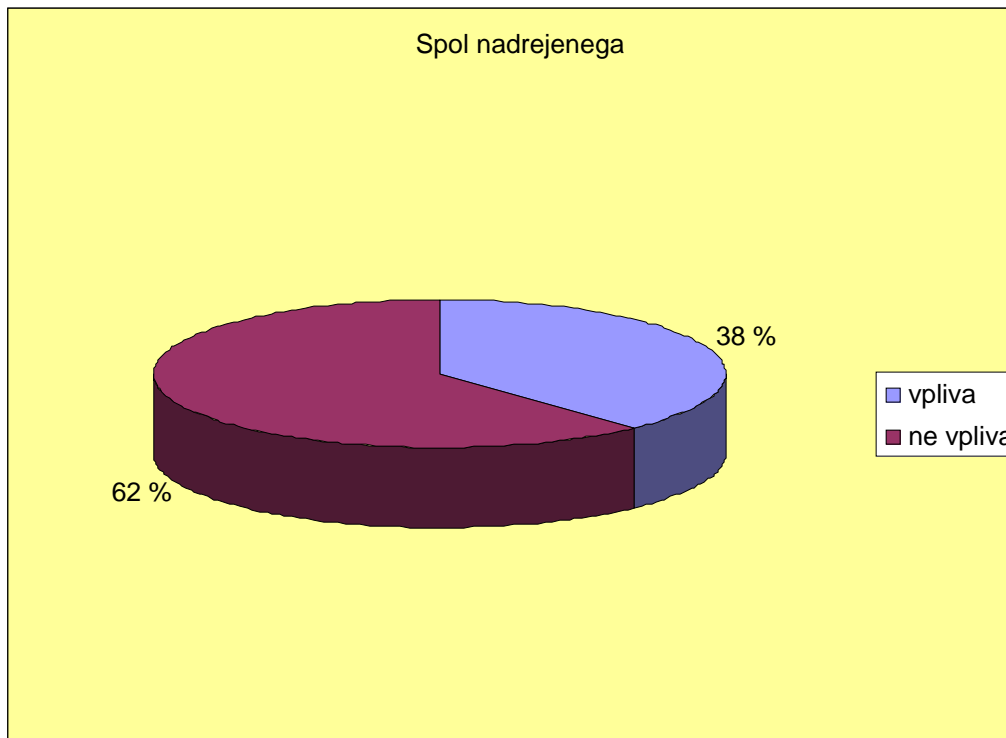
Tega stereotipa so obdolžene vse ženske, tudi tiste, ki so bolj samozavestne. Tako mišljenje se je razvilo iz napačne interpretacije statistike, saj je dokazano, da ima povprečni moški večjo samozavest kot povprečna ženska.

S svojo nalogo sem hotela podpreti in dokazati mnenja mnogih avtorjev, ki sem jih navedla v nalogi, da je pot posameznika – v našem primeru ženske – odvisna od mnogih stvari in ne samo od znanja, veščin in pristopov, temveč tudi od okolice, ki še vedno ne more preko svojih predsodkov in stereotipov o ženski vodji, ženski, ki je pripravljena za kariero storiti vse, se odreči materinstvu, prostemu času ...

Temo naloge sem izbrala zato, ker me je zanimalo mnenje različnih spolov in starostnih mej in ker tudi sama opažam, da se v praksi na delu res dogajajo neenakosti med spoloma, kar je potrdila tudi raziskava.

1. V kolikšni meri spol vpliva na vaše mnenje o nadrejenem?

- a. Vpliva
- b. Ne vpliva



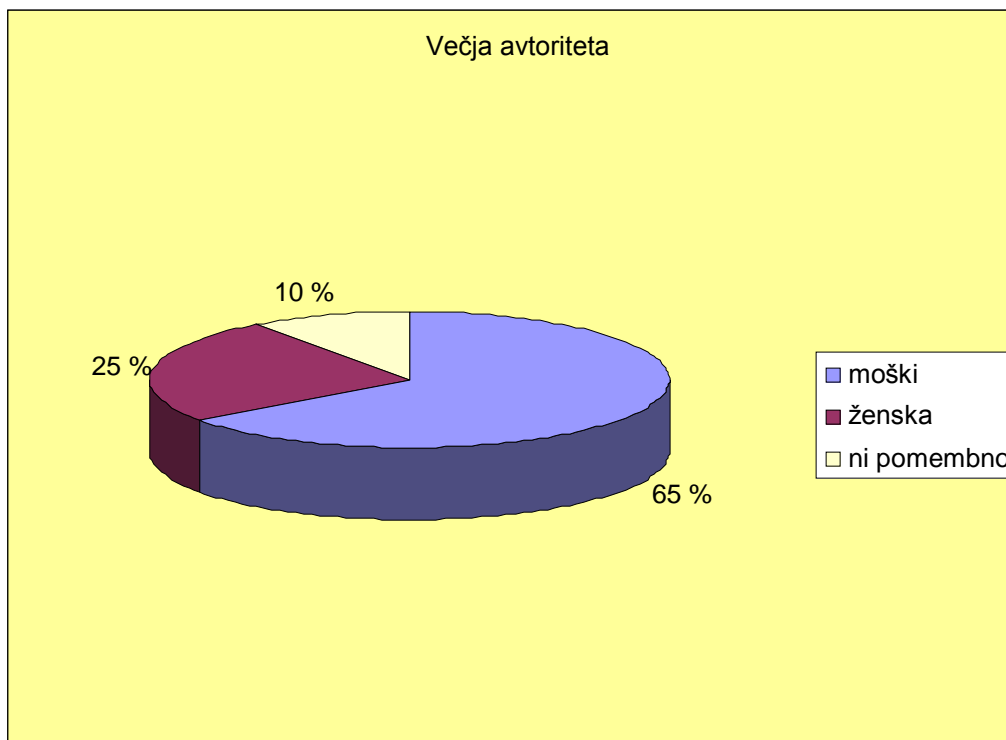
Slika 5: Vpliv spola na odnos do nadrejenega

Rezultati so bili pričakovani, saj se je populacija odločila, da bi za svojega nadrejenega še vedno raje imela moškega, kar so označile tako ženske kot moški. 62 % anketirancev se je odločilo za odgovor, da spol vpliva na mnenje o nadrejenem. Ostalih 38 anketirancev pa meni, da spol ne vpliva na presojo.

Ko se mora delodajalec odločiti po svojem občutku, komu bo zaupal vodenje, kdo bo več prispeval, komu več pomeni uspešnost, stimulacija in bonitete, se pojavijo razlike že v sami sistemizaciji, saj se velikokrat izkaže, da se delovna mesta žensk vrednoti drugače.

2. Kateri šef deluje bolj avtoritativno?

- Moški
- Ženska
- Ni pomembno



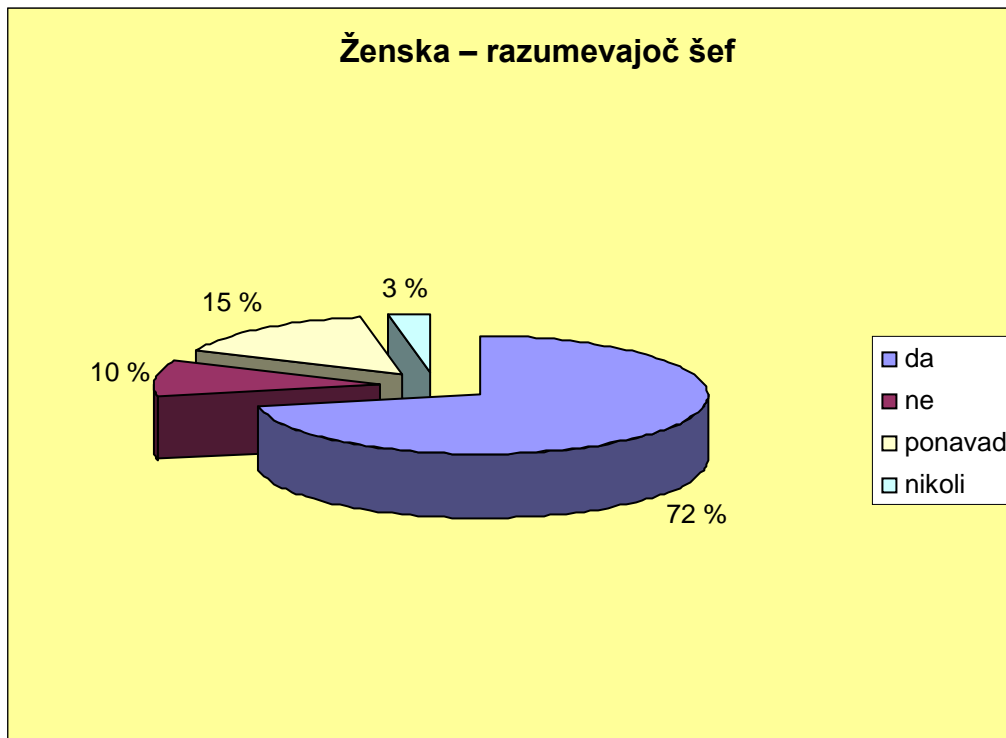
Slika 6: Kateri šef deluje bolj avtoritativno?

Na zastavljeno vprašanje je večina anketirancev odgovorila, da moški po avtoriteti še zmeraj prednjačijo pred ženskami, morda jim zaradi samega fizičnega videza pripisujejo večjo avtoriteto in moč. Tako meni 65 % anketirancev, 25 % vprašanih meni, da so bolj avtoritativne ženske, 10 anketirancev pa meni, da spol pri tem vprašanju ni pomemben.

Iz odgovorov lahko razberemo, da so moški v poslovnem svetu še vedno na prvem mestu, nekateri imajo predsodke, kar lahko oteži delo, je pa dobro, da predsodki ne trajajo dolgo, saj ljudje po nekaj pozitivnih izkušnjah pridobijo zaupanje, ne glede na to, katerega spola je vodja.

3. Ali so ženske bolj razumevajoči šefi?

- a. Da
- b. Ne
- c. Ponavadi
- d. Nikoli

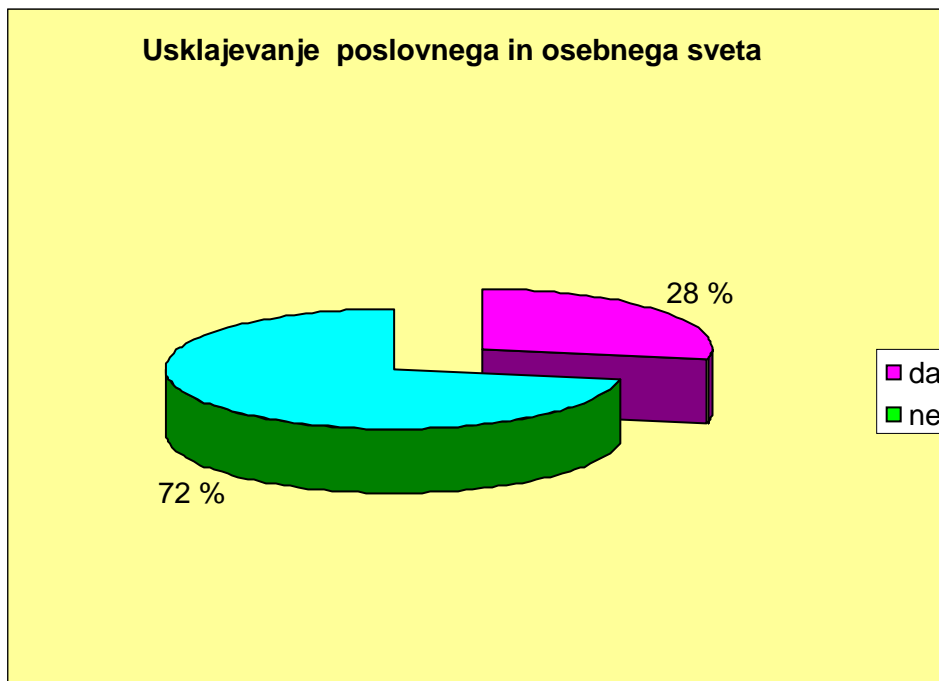


Slika 7: Ali je ženska kot vodja bolj razumevajoča?

Na vprašanje o razumevanju z nadrejenimi se je velika večina, kar 72 % vprašanih, odločila, da so ženske bolj razumevajoče. Morda je treba to pripisati dejstvu, da so ženske bolj empatične, čustveno angažirane in tako v veliki prednosti pri komunikativnosti. Ženske znajo jokati ob razočaranju, se veseliti uspehov in obenem uporabiti svojo žensko moč v pogajanjih. 10 anketirancev meni, da ženske niso razumevajoče in 3 anketirani so se celo odločili, da ženska nikoli ni razumevajoč šef, kar verjetno izhaja iz osebnih izkušenj.

4. Ali lahko ženske uspešno kombinirajo poslovni in osebni svet?

- a. da
- b. ne



Slika 8: Usklajevanje poslovnega in osebnega sveta

Najti ravnovesje med zasebnim in poslovnim življenjem je pomembno. Zato se je velika večina, 72 % anketirancev, strinjala s tem, da je treba najti le ustrezno ravnovesje in podporo v družini. Le 28 anketirancev, predvsem moških, je zagovarjalo dejstvo, da mora ženska tradicionalno najprej skrbeti za družino in dom in da je uskladitev teh dveh zelo težka, skoraj nemogoča.

Starševstvo in družinske obveznosti so stvari, ki jih ženske prevzamejo kot del bremena na svoje rame, iz tega pa izhaja dejstvo, da so delavci, v tem primeru ženske, ki imajo več družinskih obveznosti, manj na razpolago delodajalcu. Tako so res v nekem obdobju omejene v poklicnem življenju, kar pa delodajalci predvidijo in zato raje zaposlijo moškega.

5. Ali se ženska v poslovnem svetu mora nenehno dokazovati?

- a. da
- b. ne
- c. ne vem



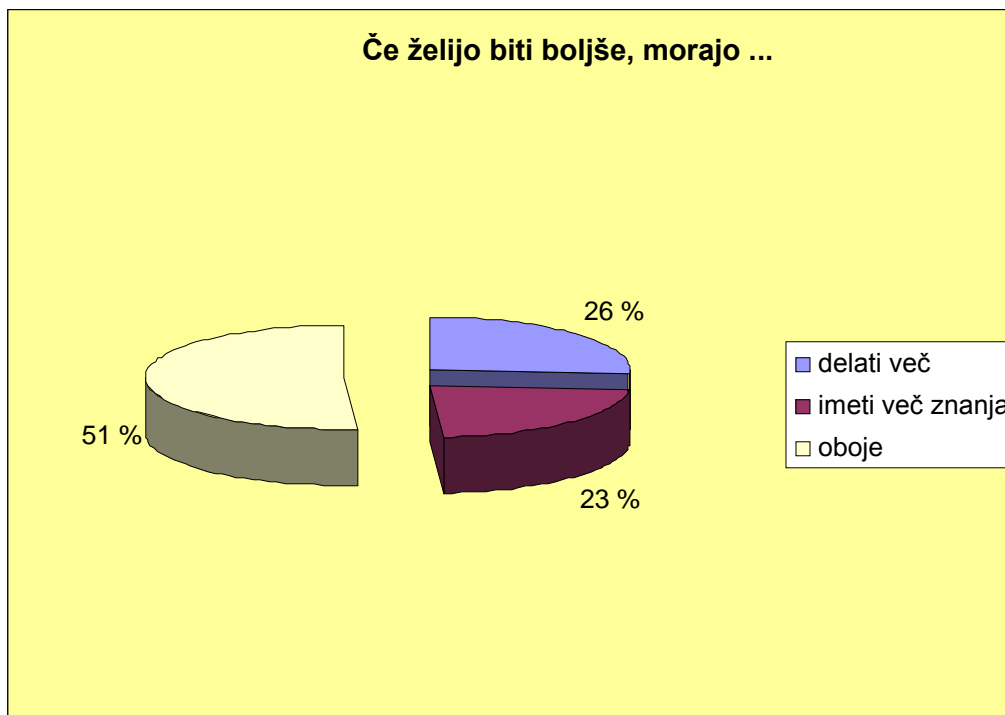
Slika 9: Dokazovanje žensk

Moški v poslovnem svetu imajo dobre lastnosti: od samozavesti do trdnosti in agresivnosti, kar seveda pripomore k izgradnji avtoritete. Ženske pa se morajo zato, ker so v manjšini, izkazati tako, da so prodorne, samozavestne in strokovno podkovane. Zaradi tovrstnih stereotipov ženske težje napredujejo, saj jih izključujejo iz pomembnejših projektov, spopadajo se s spolnimi predsodki in z usklajevanjem družine in službe.

Anketa kaže, da tudi vprašani menijo tako, saj so kar v 87 % menili, da se ženske morajo bolj dokazovati pri svojem delu. 10 anketirancev meni, da ne, 3 pa se niso mogli odločiti. Večja uravnovešenost moških in žensk bi zmanjšala napetost v poslovnem svetu.

6. Če se ženske hočejo dokazati in biti boljše od moških kolegov, morajo ...

- delati več
- imeti več znanja
- oboje

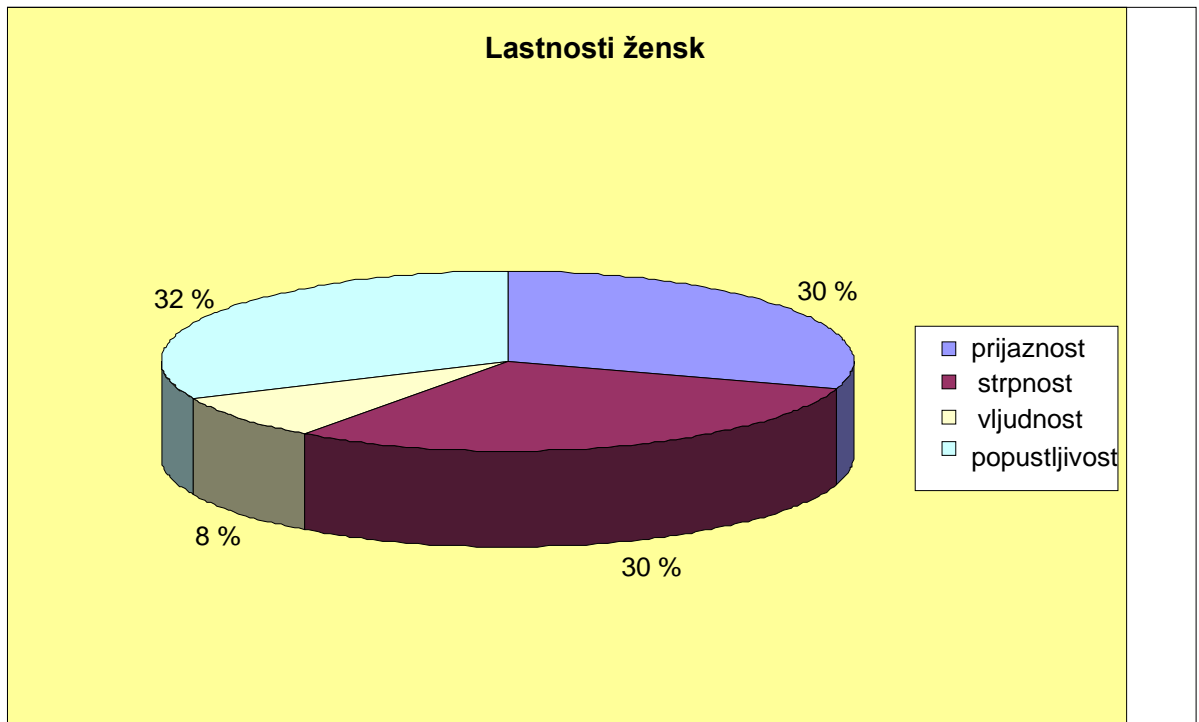


Slika 10: Dokazovanje žensk

Podjetja imajo zelo natančno izdelano podobo o tem, v katerih točkah oziroma poglavjih in področjih dela lahko pri ženskah pričakujemo boljše rezultate. Ženske so v raznih raziskavah prednjačile po tem, da so boljše na testiranjih, hitreje so odkrивale napake, najbolj pa naj bi pri ženskah prednjačila intuicija. Zato pa so se te odlike pokazale tudi v anketi, kjer so v 26 primerih anketiranci odgovorili, da morajo delati več, v 23 primerih, da morajo imeti več znanja, ostali pa so ocenili, da morajo imeti oboje. Res je, da mora menedžerka slediti cilju. Dobro delo, predanost in uživanje v tem, kar počneš, vodi k napredku in cilju.

7. Katere so tiste lastnosti, ki pridejo do izraza pri ženskah, in jih moški nimajo?

- a. prijaznost
- b. strpnost
- c. vljudnost
- d. popustljivost

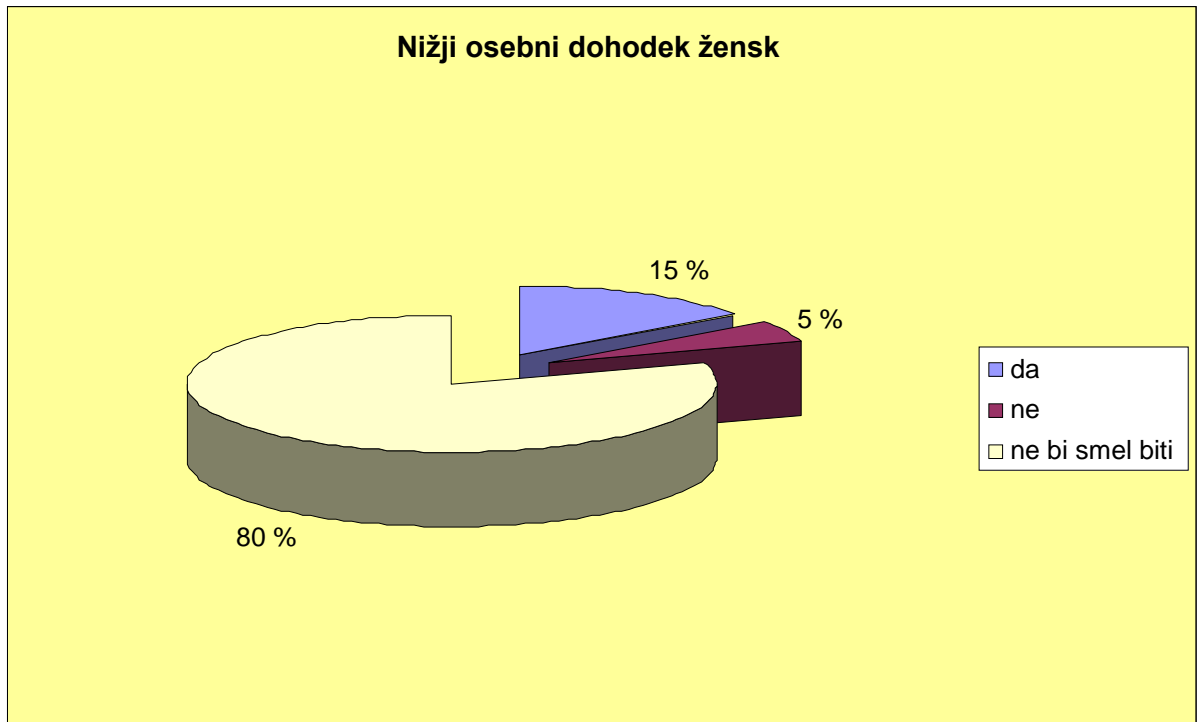


Slika 11: Lastnosti žensk

Največ anketirancev, kar 32, je odgovorilo, da je popustljivost največja slabost ali pa vrlina žensk, obenem pa s svojo prijaznostjo, ki je na drugem mestu s 30 odgovori anketirancev, dosežejo marsikatero spremembo v kolektivu in včasih stvari zaradi tega izpeljejo veliko bolj umirjeno in hitreje kot moški kolegi. Moški so agresivnejši in velikokrat se to izkaže za slabost, saj sta strpnost in vljudnost tudi pomembni vrlini vodstvenega kadra, tako pri odločitvah v samem podjetju kot pri pomembnih poslovnih odločitvah. Oba spola imata lastnosti in prednosti, s pomočjo katerih si lahko vsak posameznik zagotovi boljšo službo, plačo, napredovanje, kot jo trenutno ima, seveda če zna to izkoristiti.

8. Ali je plača menedžerja ženske nižja od moškega na istem položaju?

- a. da
- b. ne
- c. ne bi smela biti

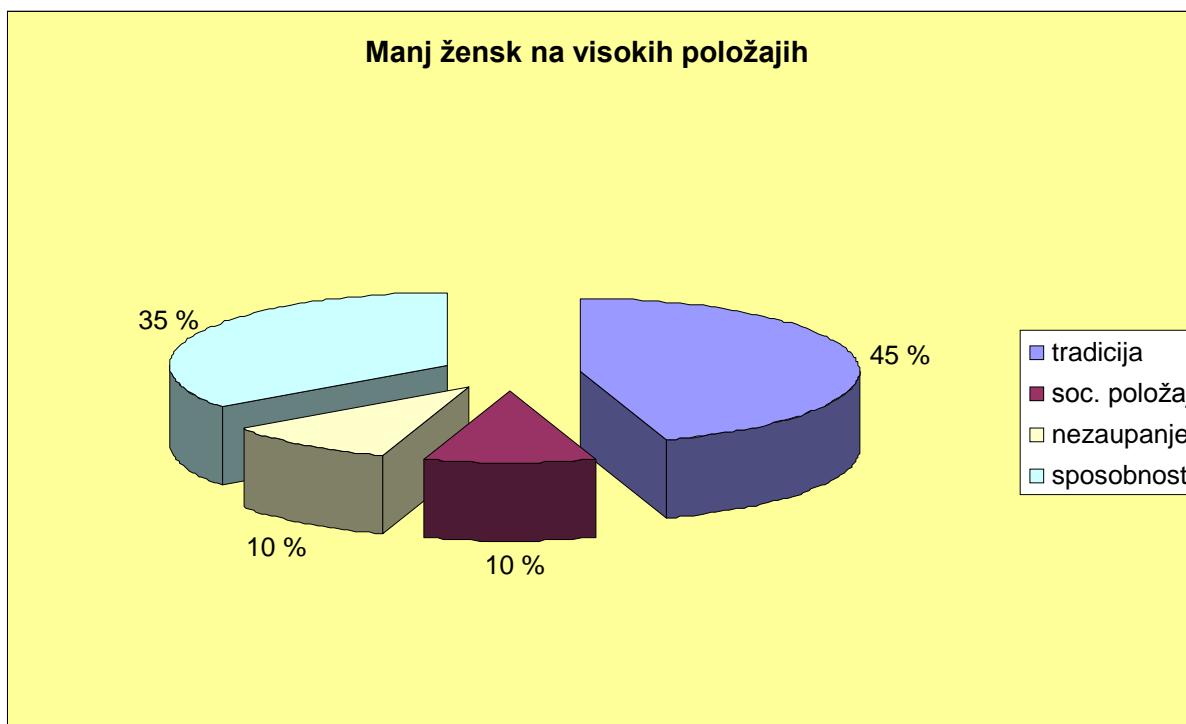


Slika 12: Dohodek

Plača je nezamenljiv vir pridobivanja dohodka kot za moške kot za ženske, hkrati pa nam zagotavlja ekonomsko neodvisnost. Položaj in dejavnost določata višino plače. Največ anketirancev, 80 %, se je odločilo za odgovor c, in sicer je njihovo stališče, da plača ženske menedžerke ne sme biti nižja od plače moškega na istem položaju, je pa res, da je plača odvisna od pravilnikov, zakonov oz. kolektivne pogodbe, velikokrat pa je odvisna od pogajalskih sposobnosti zaposlenega in seveda od sredstev, ki jih ponuja v zameno, se pravi znanja, izkušenj in značaja, s katerim se pogajajo. Le 15 anketirancev je odgovorilo, da je plača nižja in ko smo jih povprašali, zakaj tako mislijo, so dogovorili, da ženske vedno zaslužijo manj, le 5 anketirancev pa je zatrnilo, da ženske ne zaslužijo manj kot moški kolegi.

9. Zakaj je žensk v Sloveniji na visokih položajih manj?

- tradicija
- socialni položaj
- nezaupanje
- sposobnosti

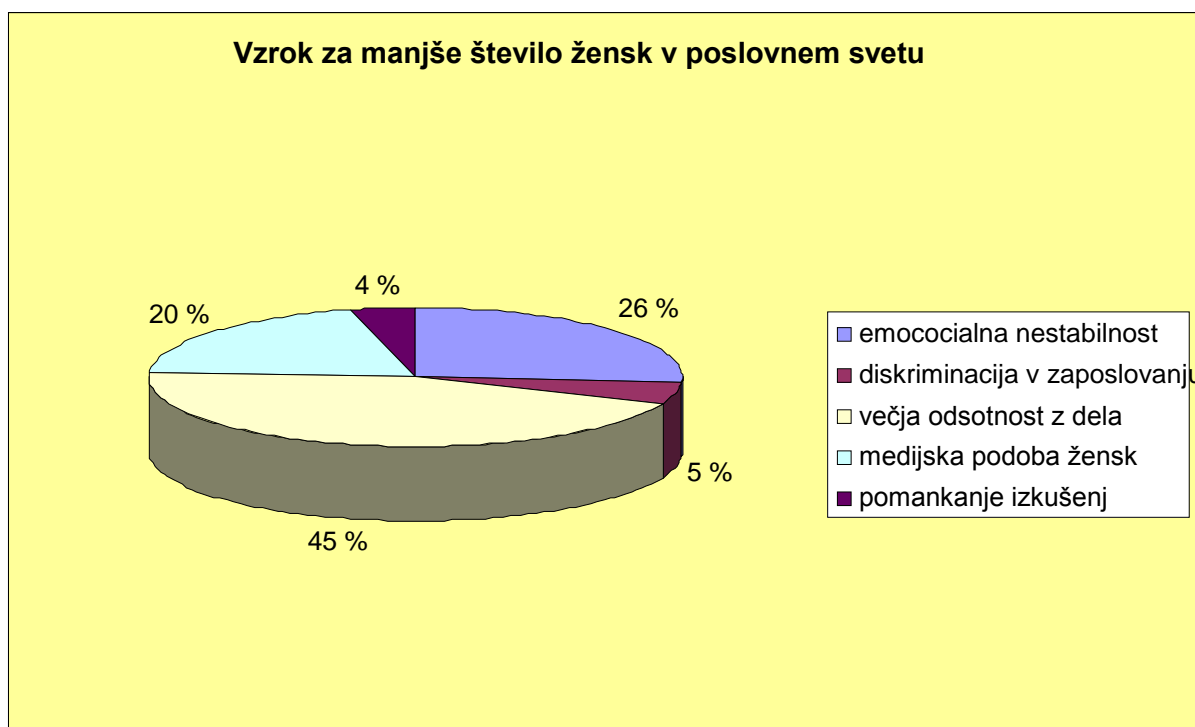


Slika 13: Vzrok za pomanjkanje žensk na vodilnih položajih

Razloge za nizko udeležbo žensk na najvišjih položajih lahko razdelimo na tiste, ki se nanašajo na ženske, in tiste, ki se nanašajo na okolje. Najpogostejši razlog tudi v dani anketi je s 45 % tradicija, se pravi, da naj bi ženske opravljale poklice, ki so jim bolj pisani na kožo, obenem pa bi poleg tega še imele čas za družino. Ženske naj bi imele mesto v srednjem menedžmentu, ne pa na najvišjih vodilnih mestih, kajti v družbi prevladuje mnenje, da je moški z ustrezno izobrazbo že sam po sebi dober vodja. Kar 35 % anketirancev se je odločilo, da socialni položaj tudi vpliva na to, da se ženske težko prebijejo na vrh. Tu se pridruži tudi nezaupanje, z 10 % – mnenje, da niso sposobne opravljati del, ki so jim zaupana. Za vodenje so namreč potrebne lastnosti, ki jih tradicionalno označujemo kot moške: trda drža in tekmovalnost, kar pa ženske tudi zmorejo. Največ, 35 % anketirancev, meni, da se morajo ženske bolj dokazovati kot moški, saj potrebujejo veliko več prakse in vztrajnosti v dokazovanju. Je pa sposobnost vodenja prirojena, z leti se razvija, dopolnjuje z novimi znanji in veščinami. Ženske za vzpon na vodilno mesto potrebujejo več časa.

10. Kaj je po vašem mnenju krivo za manjše število žensk v poslovnem svetu?

- emocionalna nestabilnost žensk
- diskriminacija v zaposlovanju
- pomanjkanje izkušenj
- večja odsotnost z dela
- medijska podoba žensk

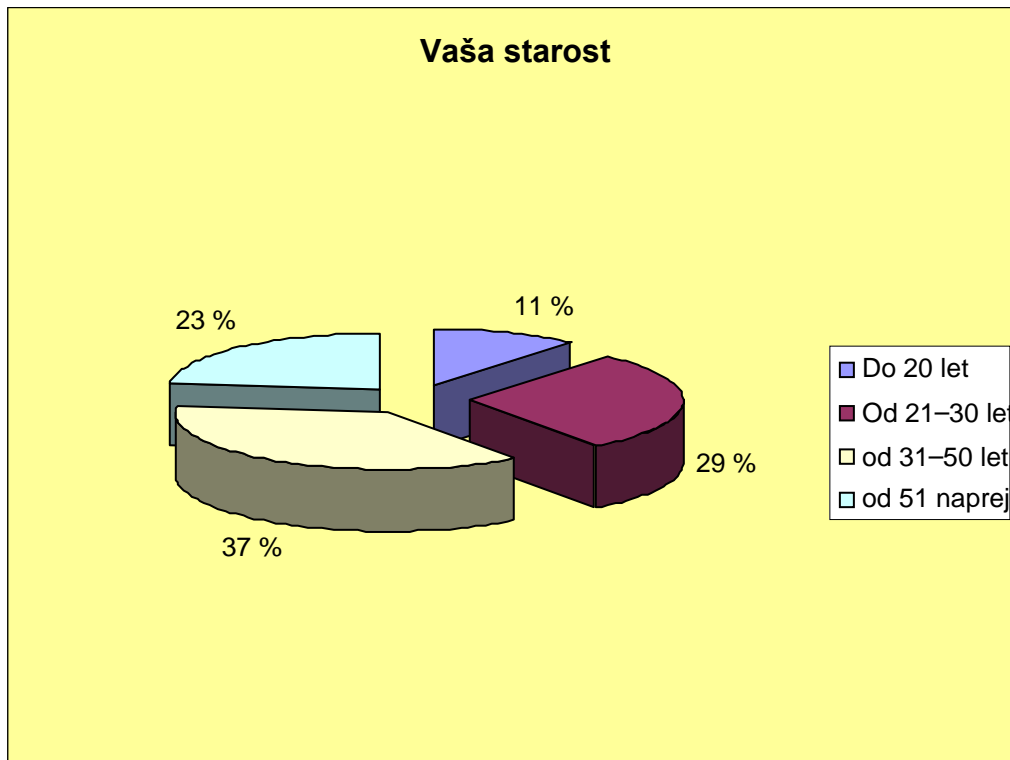


Slika 14: Vzrok za manjše število žensk v poslovnem svetu

Anketa je pokazala, da kar 45 % vprašanih misli, da je za manjše število žensk v poslovnem svetu kriva odsotnost žensk z dela, to pa zato, ker se odločajo za materinstvo. Nekaterim se zgodi, da jim ponudijo v podpis pogodbo, da določeno število let ne bodo imele otrok, to je sicer nezakonito in bi podpis mirno odklonile ali pa podpisale, saj to ne velja. Lahko privolijo ali pa poiščejo bolj stimulatивно delovno okolje. 26 vprašanih je odgovorilo, da so zato krive ženske same zaradi emocionalne nestabilnosti, se pravi – ne zmorejo pritiska, ki ga ustvarja služba in na drugi strani družina. Kar 20 anketiranih meni, da ženske nimajo prave medijske podpore, posebej v primerih, ko postanejo predmet medijske obravnave in neizprosni novinarji objavijo stvari, ki niso nujno resnične. 5 anketiranih se je odločilo, da na to vpliva tudi diskriminacija, ki je prisotna ob sprejemanju žensk na pomembne položaje. 4 anketirani pa so ocenili, da ženske nimajo pravih izkušenj, kar pa naj bi vplivalo na to, da so v manjšem številu zastopane v poslovnem svetu.

11. Vaša starost

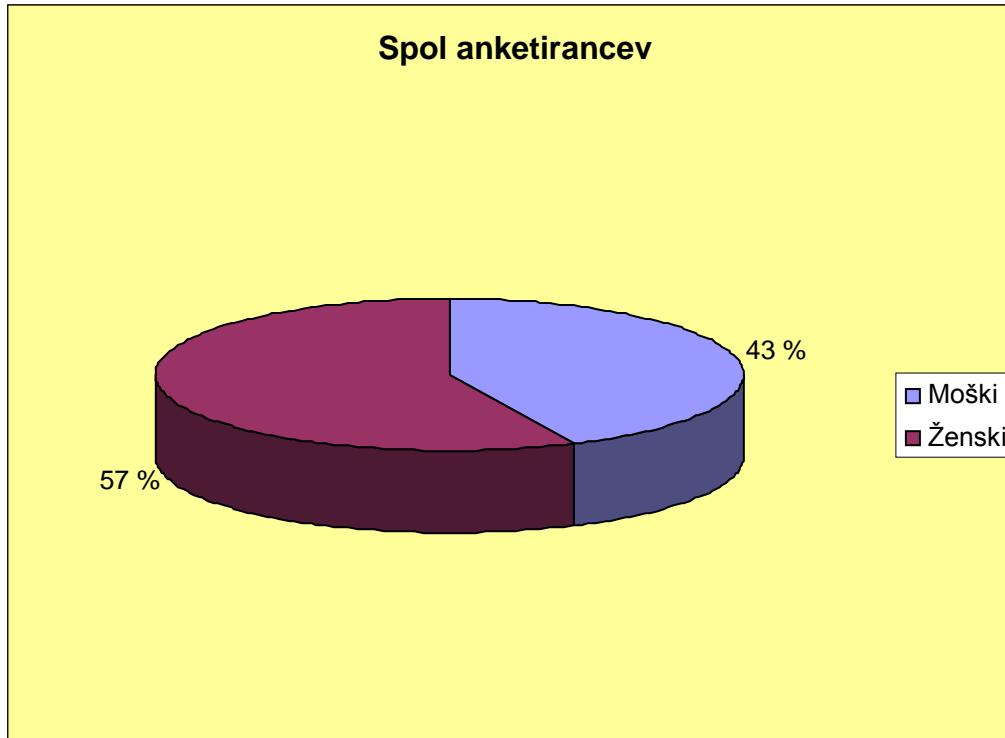
- a. Do 20 let
- b. Od 21 do 30 let
- c. Od 31 do 50 let
- d. Od 51 let naprej



Slika 15: Starost anketirancev

Največ anketirancev, 37 %, je spadalo v skupino od 31 do 50 let, to je srednja generacija ljudi, ki imajo v povprečju od 10 do 20 let delovnih izkušenj. Verjetno so že menjali zaposlitev in imajo življenjske izkušnje. Sledijo anketiranci, ki spadajo v skupno od 21 do 30 let, teh je 29 % in so zamenjali nekaj manj nadrejenih, sledi skupina starejših od 51 let – ti so v povprečju že dosegli cilje na delovnem področju in imajo ustvarjeno lastno mnenje o svojih nadrejenih, in pa najmanj, 11 % najmlajših, ki so šele nastopili prve službe ali pa jih še bodo in so šele stopili na karierno pot.

12. Spol

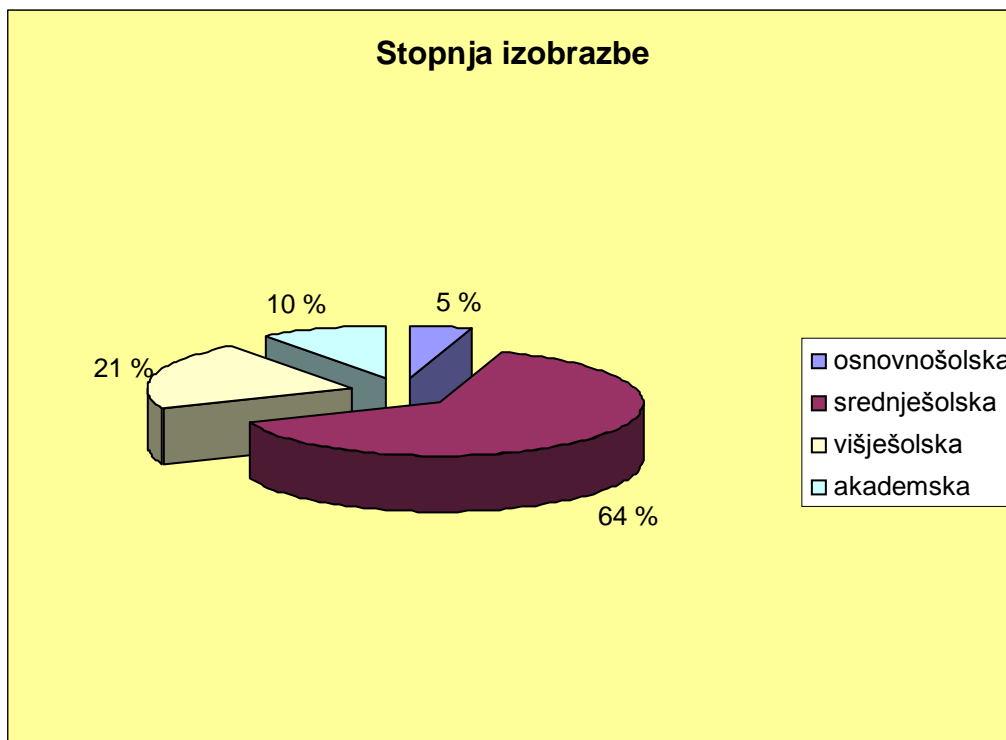


Slika 16: Spol

Največ smo k sodelovanju pripravil žensk, saj jih je odgovarjalo 57 %. Mogoče zato, ker se jim je ob kratki razlagi stvar zdela zanimiva in so bile pripravljene odgovarjati na zastavljeni vprašalnik, medtem ko so moški v določenih zadevah zadržani in svojega mnenja ne zaupajo zlahka, zato je njihov delež le 43 %.

13. Stopnja izobrazbe

- a. Osnovnošolska
- b. Srednješolska
- c. Višješolska
- d. Akademska



Slika 17: Stopnja izobrazbe

Največ anketiranih, in sicer 64 %, ima srednjo izobrazbo, kar pomeni da spadajo v srednji razred zaposlenih in običajno ne zasedajo vodilnih mest v podjetjih, 21 % jih je z višješolsko izobrazbo, kar pomeni v veliki večini tudi višje mesto v hierarhiji zaposlenih, 10 % jih ima akademsko izobrazbo in so na vodilnih mestih, 5 % vprašanih ima osnovnošolsko izobrazbo, ti nimajo niti želje po napredovanju, zato pa so nekateri od njih imeli zanimiva mnenja o svojih nadrejenih.

6 Zaključek

V čem so si ženske in moški tako različni, če mnogi zagovarjajo dejstvo, da je ta različnost nastala iz stereotipov in norm? Kaj nas naredi v življenju uspešne? Morda vizionarstvo, strategija, sposobnosti in odrekanje.

Temelj menedžmenta naj ne bi bil večji nadzor, temveč timsko delo, dobri medsebojni odnosi, visoka sposobnost komuniciranja, kakovost proizvodnje in storitev ter intuitivno reševanje problemov. Žal pa danes ni tako, saj se razlike pojavijo, ko ženska hoče opravljati izrazito moško delo. Klasični stereotipi o ženski ambicioznosti in pomanjkanju samozavesti ne veljajo, se pa ženske hitro prilepi vzdevek možače. Dr. Ana Kranjc je v nekem intervjuju povedala: »Ženske so v nasprotju z moškimi, saj jih vedno zanima, kaj je res in so konkretne, racionalne in brez taktiziranja. Moški taktizirajo in manipulirajo že od rojstva, saj svojih čustev ne smejo povedati. To pa ni v skladu s subkulturo napredovanja v vodilne strukture, kar pa je tudi razlog, da ženske postanejo možače, ker posnemajo moške.«

Raziskave so pokazale, da je biti vodja zelo zahtevno, saj moraš imeti lastnosti, kot so samozaupanje, biti moraš dober poslušalec in komunikator, velikokrat tvegati in shajati s konflikti, vzdrževati napore delovnih pogovorov in še daljšega delovnika, biti ustvarjalen in razumevajoč, obenem pa izreden motivator svojega osebja.

Osnovni namen naloge je bil prikazati pomen in vlogo vodilnih žensk v podjetjih kot v širši okolici, predvsem pa povedati, da ženskam ni lahko vedno voditi dve karieri, zasebno in poslovno, da si mnogo žensk želi in načrtuje menedžersko kariero, uresniči pa manj, da obstajajo razlike v vodenju med moškim in žensko, a so zelo majhne, da je res, da imajo menedžerke nižje plače kot moški kolegi na istih delovnih mestih, da ženske napredujejo počasneje in morajo zato pokazati več znanja in še bi lahko naštevali. Zato moramo ženske poskrbeti, da se tradicionalizem razblini, da se bomo ženske lahko uveljavile in postale enakovredne.

Britanska znanstvenica dr. Catherine Hakim je objavila izsledke raziskave, s katero razbija »feministične mite« ter s svojimi trditvami dodobra razburila (žensko) javnost, saj omenja tudi napačno domnevo, da socialni in ekonomski razvoj spodbujata enakost med spoloma. Pogosto se govori tudi o tem, da naj bi bile ženske dobre voditeljice, ker so sposobne k poslu pristopiti na »blag način«. »Ni res, da so ženske boljše izbira za vodilne položaje,« pravi Hakimova. »Dokazano je, da v stilu vodenja poslovanja ni vidnih razlik. Ženske menedžerke se od moških razlikujejo samo po osebnih karakteristikah in družinskem življenju, nikakor pa ne po tem, kaj delajo v službi.« (http://www.siol.net/svet/aktualno/2011/01/feminizem_miti.aspx)

V svetovnem merilu zasedajo ženske manj kot 5 % vodilnih mest. Ko pa se posameznicam le uspe prebiti na vrh, je njihov zaslužek manjši od zaslužkov moških kolegov na istih položajih, in sicer dosegajo le približno 68 % plače moških, čeprav je po statističnih podatkih v Sloveniji več žensk z visoko in višjo izobrazbo kot pa moških.

V evropskem poslovnem svetu še vedno vladajo moški, saj je le eden od desetih članov upravnih odborov največjih evropskih podjetij ženskega spola in v 97 odstotkih primerov odborom predseduje moški. Po drugi strani pa raziskave kažejo, da so podjetja z več ženskami na vodilnih mestih uspešnejša. Poleg boljših poslovnih rezultatov imajo namreč tudi več uspeha pri izboru nadarjenih novih sodelavcev in

prepoznavanju potreb strank. Čeprav je med univerzitetnimi diplomanti kar 60 odstotkov žensk, pri nas še tri odstotke več, so na vodilnih položajih v gospodarstvu še vedno slabo zastopane (http://narocanje.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042428042).

Z izvedeno anketo smo želeli izvedeti ali pa tudi dokazati, da spol res vpliva na mnenje o nadrejenem. Zanimalo nas je, kakšno mesto na trgu dela zasedajo ženske v primerjavi z moškimi. Večina anketiranih se je strinjala, da so ženske bolj razumevajoče, čustvene in kos vsaki komunikaciji. Tudi ko se je treba odločati med zasebnim in službenim, so sposobne najti ravnovesje in podporo.

Ne glede na to, da je vse več žensk visoko kvalificiranih, njihovo dokazovanje ostaja, kar je pokazal tudi velik odstotek vprašanih v anketi. Da smo si ljudje po spolu enakovredne, je zapisano v Ustavi RS in je relativno, saj še vedno obstajajo razlike, ki nastanejo pri sklepanju pogodb, posebej če so te individualne.

Vse več žensk na pomembnih položajih kaže na dejstvo, da ženske počasi, a vztrajno prihajajo v ospredje kljub nenehni razdvojenosti, ki jo prinaša usklajevanje družine in dela. Menedžersko delo je zahtevno in ga je velikokrat treba opraviti zunaj delovnega časa, pa tudi družabno življenje je treba prilagoditi tako, da se ohranjajo poslovni stiki. Iz vsega tega pa lahko povzamemo, da je v sodobni družbi lažje biti moški menedžer. Poslovne ženske se združujejo v organizacije, ki jih usmerjajo na poti navzgor. Pri nas deluje Združenje menedžerk, kjer si prizadevajo podariti pomen in vlogo vodilnih in vodstvenih žensk v gospodarstvu in socialnem razvoju Slovenije.

Vsi imamo enakost na ustih, besedah in jeziku, ampak po rezultatih vidimo, da so dejstva drugačna, zato je razveseljivo, da se vse več pozornosti posveča top menedžmentu in ženskam na vodilnih položajih v politiki, gospodarstvu in družbi. Kajti vsekakor se ženske v Sloveniji strinjamo, da je naša vloga v različnosti in to različnost poskušamo vnesti v vsakodnevno življenje.

»Borite se za tisto kar verjamete, toliko je vrat, ki jih lahko odprete, zato se ne bojte pogledati kaj je za njimi.«
(Elizabeth Taylor)

7 Literatura in viri

- Bass, M. B. (1990). *Bas & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Broadbnidge, A. (2007). *Ženske v logistiki*. Univerza v Arkansu.
- Budna Kodrič, N. (2000). *Dekliško osnovno šolstvo v Ljubljani. Zbornik: Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes*. Ptuj: Zgodovinski arhiv.
- Černoš, J. (1999). *Spremembe družbenega položaja žensk v sodobnih družbah – vpliv zaposlitve in izobraževanje žensk na družbeno življenje*. Diplomsko delo, Ljubljana: FDV.
- Drucker, P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Jogan, M., et al. (1986). *Ženske in diskriminacija*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Kozamernik, V. (1999). *Zakoni o enakih možnostih*. Ljubljana: Vlada RS, Urad za žensko politiko.
- Kanjua Marčela, A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Kozmik, V. (ur.) (1998). *Ženske to zmoremo*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.
- Kozmik, V. (1999). *Kako se spopasti s spolnim nadlegovanjem na del mestu*. Ljubljana: Urad za žensko politiko.
- Lipičnik, B. (1998). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mazi, N. (1998). *Kako stlačiti kvadrat v krog*. Ljubljana: Manager.
- Marn, N. in Dedič, V. (2005). *Položaj žensk na področju dela*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
- Možina, Jereb, Florjančič, Jamšek, Lipičnik, Vodovnik, Svetik, Stanojevič, Merkač, (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
- Mikl Curk, I. (2000). *Učene ženske*. Zbornik.
- Peklenik, A. (2007). *Poslovno komuniciranje*. Priročnik za študente višješolskega strokovnega programa.
- Ozbič, P. (2002). *Zaposlovanje žensk na visokih delovnih položajih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pospeševalni center za malo gospodarstvo*. Statistični urad RS, 2002.
- http://www.silo.net/gospodarstvo/2009/11/v_menedzmentu_premalo_zenska.aspx (12. 10. 2010)
- <http://www.poslovni-bazar.si/?article=2054&mod=articles> (12. 12. 2010)
- <http://www.poslovni-bazar.si> (12. 12. 2010)
- <http://www.revija.mojedelo.com/vpogledi-v-kariere/uspesne-poslovne-zenske-740.aspx> (12. 12. 2010)
- http://www.ednevnik.si/entry.php?e_id=32366&u=jamnik (23. 9. 2010)
- <http://www.moje-delo.com/local/3/karierni-center/razvoj-kariere/iz-prve-roke> (12. 1. 2011)
- <http://www.društvo-poslovnih-zensk> (23. 9. 2010)
- <http://www.hrm-revija.si/index.php?a-id=1514> (23. 9. 2010)
- <http://www.rtv slo.si/odprtikop/z-vami/enake-možnosti-žensk-in-moških-v-poklicu/> (12. 1. 2011)
- Članek, Romana Pajenki, Menedžerke na najvišjih mestih nimajo nižjih plač od moških kolegov, Večer, 30. marec 2005

Kazalo slik

Slika 1: V top menedžmentu primanjkuje žensk	7
Slika 2: Ravni menedžmenta in struktura znanj	12
Slika 3: Uspešne, poslovne ženske	18
Slika 4: Uspešna podjetnica	21
Slika 5: Vpliv spola na odnos do nadrejenega	23
Slika 6: Kateri šef deluje bolj avtoritativno?	24
Slika 7: Ali je ženska kot vodja bolj razumevajoča?	25
Slika 8: Usklajevanje poslovnega in osebnega sveta.....	26
Slika 9: Dokazovanje žensk.....	27
Slika 10: Dokazovanje žensk.....	28
Slika 11: Lastnosti žensk	29
Slika 12: Dohodek	30
Slika 13: Vzrok za pomanjkanje žensk na vodilnih položajih.....	31
Slika 14: Vzrok za manjše število žensk v poslovnem svetu.....	32
Slika 15: Starost anketirancev	33
Slika 16: Spol	34
Slika 17: Stopnja izobrazbe	35

Priloga

Anketni vprašalnik

1. V kolikšni meri spol vpliva na vaše mnenje o nadrejenem?
 - a. Vpliva,
 - b. Ne vpliva
2. Kateri šef deluje bolj avtoritativno?
 - a. Moški
 - b. Ženska
 - c. Ni pomembno
3. Ali so ženske bolj razumevajoči šefi?
 - a. Da
 - b. Ne
 - c. Ponavadi
 - d. Nikoli
4. Ali lahko ženske uspešno kombinirajo poslovni in osebni svet?
 - a. Da
 - b. Ne
5. Ali se ženska v poslovnem svetu mora nenehno dokazovati?
 - a. Da
 - b. Ne
 - c. Ne vem
6. Če se ženske hočejo dokazati in biti boljše od moških kolegov, morajo ...
 - a. Delati več
 - b. Imeti več znanja
 - c. Oboje
7. Katere so tiste lastnosti, ki pridejo do izraza pri ženskah in jih moški nimajo?
 - a. Prijaznost
 - b. Strpnost
 - c. Vljudnost
 - d. Popustljivost
8. Ali je plača menedžerja ženske nižja od moškega na istem položaju?
 - a. Da
 - b. Ne
 - c. Ne bi smela biti
9. Zakaj je žensk v Sloveniji na visokih položajih manj?
 - a. Tradicija
 - b. Socialni položaj
 - c. Nezaupanje
 - d. Sposobnosti

10. Kaj je po vašem mnenju krivo za manjše število žensk v poslovnem svetu?

- a. Emocionalna nestabilnost žensk
- b. Diskriminacija v zaposlovanju
- c. Pomanjkanje izkušenj
- d. Večja odsotnost z dela
- e. Medijska podoba žensk

11. Vaša starost

- a. Do 20 let
- b. Od 21–30 let
- c. Od 31–50 let
- d. Od 51 naprej

12. Spol (obkroži) M Ž

13. Stopnja izobrazbe

- a. Osnovnošolska
- b. Srednješolska
- c. Višješolska
- d. Akademska