

RAZVOJ KARIERE MENEDŽERK

Ali imajo ženske enake možnosti za napredovanje?

POVZETEK

V prispevku so predstavljeni izsledki raziskave o razvoju kariere pri ženskah na vodilnih in vodstvenih položajih v Sloveniji, ki je bila letos opravljena med članicami Upravnega odbora Sekcije menedžerk in članicami Društva poslovnih žensk F.A.M. Raziskava je pokazala, da se ženske na vodilnih in vodstvenih položajih srečujejo z ovirami znotraj in zunaj delovnega okolja. Ovire se izražajo v različnih oblikah (prikrite in odkrite) diskriminacije, s čimer se (re)producira dejanska neenakost možnosti v primerjavi z njihovimi moškimi kolegi. Zaradi obremenjenosti z delom doma in na delovnem mestu je razvoj kariere pri ženskah tako precej bolj zapleten in povezan z večjimi vlaganji in odrekanji.

Ključne besede: *kariera, ženska, menedžerka, razvoj, načrt, napredovanje*

Živimo v družbi, ki jo je na začetku devetdesetih let zaznamovala ekonomska kriza (izguba jugoslovanskih trgov, zniževanje storilnosti, slabšanje življenjskega standarda, velika brezposelnost) in velike spremembe v obdobju tranzicije (privatizacija in prestrukturiranje podjetij, spreminjanje in priprava sprememb delovne, socialne in

gospodarske zakonodaje). V ospredje so bile postavljene zahteve po večji kompetitivnosti in tržni usmerjenosti. Spremembe, ki jih doživlja delo, pa zahtevajo spremembe tudi v načinih vodenja; od vodilnih ljudi se ne pričakuje več, da upravljajo hierarhično strukturirane organizacije, ampak vodijo skupine enakovrednih sodelavcev. Odnosi nadrejenosti in upravljanja se tako spreminjajo v odnose sodelovanja in soupravljanja. Nekateri so mnenja, da je ženski stil vodenja v primerjavi z moškim celo primernejši v sodobnih sodelovalnih organizacijah. Toda zakaj so potemtakem ženske na vodilnih položajih prisotne samo kot manjšina oziroma zakaj še vedno obstajajo dvomi, ali so ženske lahko enako uspešne menedžerke kot njihovi moški kolegi?

Dosedanje raziskave (Whiteova s sodelavci, 1992; Kanjuo Mrčela, 1996; Linehan, 2001) so pokazale, da se menedžerke v primerjavi z moškimi kolegi srečujejo z več odkritimi in prikritimi ovirami znotraj in zunaj delovnega okolja, kar povzroča dejansko neenakost možnosti (na primer negativni predsodki o menedžerkah, preobremenjenost z družinskimi deli itd.). Razvoj kariere je zato pri ženskah na vodilnih in vodstvenih položajih v primerjavi z njihovimi moškimi kolegi težji in precej bolj zapleten zaradi obremenjenosti z delom doma in na delovnem mestu ter tako povezan z večjim trdom in odrekanji.

Razvoj kariere žensk ni le odslikava moške poti oziroma moškega linearnega koncepta razvoja kariere, ki je zaradi neupoštevanja družinske vloge žensk s perspektive le-teh nerazumljiv in preveč omejujoč. Gutek in Larwood sta prepričana, da so kariere žensk drugačne od moških, in bodo ostale drugačne tudi v prihodnosti iz najmanj štirih razlogov (v Linehan, 2001, str. 84-85):

- Moški in ženske se soočajo z različnimi zahtevami zlasti glede primernosti delovnega mesta za določen spol, to pa vpliva na stereotipno izbiranje poklicev pri dekletih in fantih.
- Soprogi in soproge se razlikujejo po pripravljenosti na medsebojno prilagajanje partnerjevi karieri. Soproge so pogosto bolj pripravljene na selitve ali drugačne prilagoditve kot obratno. Poleg tega moški pogosteje dobivajo privlačnejše poklicne ponudbe in se zato lahko njihove kariere hitreje razvijajo, kar prav tako pripomore k izboru čim ustrežnejše skupne družinske strategije za razvoj kariere.
- Starševska vloga je različna za moške in ženske, saj zahteva vloga matere bistveno več časa in navora kot vloga očeta.
- V primerjavi z moškimi se ženske srečujejo z večjimi pritiski na delovnem mestu, vključno z diskriminacijo in različnimi stereotipi, ki bistveno vplivajo na napredovanje v karieri.

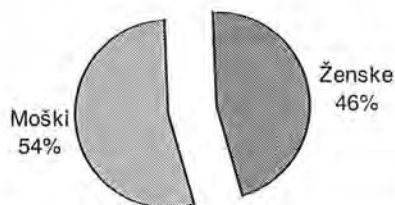
Čeprav se je delež žensk na vodilnih in vodstvenih položajih pri nas in v svetu v zadnjem desetletju nekoliko povečal, sta vseeno tako vertikalna segregacija (to je zasedanje nižjih, manj odgovornih in tudi slabše plačanih delovnih mest) kot tudi horizontalna segregacija ženske delovne sile (koncentracija v panogah, ki v povprečju dosegajo nižje plače) še vedno problem, ki izhaja iz dvojne obremenjenosti žensk z družinskimi in delovnimi obveznostmi oziroma iz ideološkega razmišljanja in predstave o materinski vlogi žensk.

ZASTOPANOST ŽENSK NA VODILNIH IN VODSTVENIH POLOŽAJIH V SODOBNI SLOVENSKI DRUŽBI

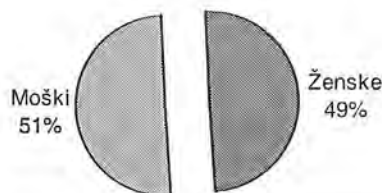
Ženske so v populaciji Slovenije udeležene z 52 odstotki. Vedno več žensk je zaposlenih in udeleženih v procesu izobraževanja. Primerjava podatkov za obdobje desetih let kaže, da se je delež zaposlenih žensk v Sloveniji postopoma povečeval. Delež zaposlenih

žensk je bil leta 1995 v primerjavi z letom 1986 višji za tri odstotne točke. Med zaposlenimi je bilo tako po podatkih iz leta 1986 46 odstotkov žensk, leta 1995 pa 49 odstotkov žensk (Rezultati raziskovanj, 1989; Rezultati raziskovanj, 1997) (glej slike 1, 2).

Slika 1: Udeležba žensk v številu zaposlenih leta 1986



Slika 2: Udeležba žensk v številu zaposlenih leta 1995



V Sloveniji je 29 odstotkov žensk na vodilnih položajih, toda le 2 do 3 odstotki na najvišjih.

Kljub temu, da je v Sloveniji med zaposlenimi visok odstotek žensk, število žensk na vodilnih in vodstvenih položajih ni takšno.

Očitno je, da imajo ženske potrebne formalne pogoje (visoka stopnja izobrazbe) za poklicno napredovanje, toda na najvišjih vodilnih položajih jih je izrazito malo. Razloge za to moramo iskati drugje. Lahko jih najdemo v kulturnih obrazcih in prevladujočih vrednotah v družbi, v družbeno sprejemljivih pričakovanjih do moških in žensk oziroma v ra-

zličnih socialnih kontekstih življenja moških in žensk.

Omenjeni fenomen pa ni specifičen zgolj za Slovenijo, saj so ženske z izrazito malo odstotki udeležene na vodilnih položajih tudi v državah Evropske unije, ne glede na njihovo politično ali ekonomsko ureditev. Poglejmo si statistične podatke iz leta 1997 (Trg dela, Slovenija 1998, 2000) (glej preglednico 1).

Glede na podatke lahko rečemo, da je število žensk na vodilnih in vodstvenih položajih majhno in ne ustreza številu žensk v delovni sili. Spodbudno pa je predvsem to, da delež žensk na vodilnih položajih v Sloveniji narašča, čeprav – tako kot tudi v drugih evropskih državah – zelo počasi. Leta 1986 je bilo v Sloveniji 23,7 odstotka žensk na vodilnih položajih, leta 1995 skoraj tri odstotne točke več in po podatkih iz leta 1997 28,3 odstotka (Mohorčič Špolar, 1996) (glej preglednico 2). Vendar je res, da na to vpliva veliko novoustanovljenih manjših podjetij, v katerih je več menedžerk kot v velikih podjetjih.

V Sloveniji je resda 28 odstotkov žensk v menedžmentu (2–3 odstotki v najvišjem menedžmentu), vendar so to v glavnem položaji, ki so v desetih letih obdobja tranzicije pridobili le naziv, ne pa moči. Gre za funkcijske položaje (na primer: kadrovanje in administracija) in ne toliko za strateške (gospodarstvo), ki so kot položaji družbene moči zaenkrat še vedno pretežno v moški domeni. Torej se tako kot v svetu tudi v Sloveniji število žensk na vodilnih in vodstvenih položajih zmanjšuje; večje kot je podjetje, tem višji je menedžerski položaj. Vendar pa trendi napovedujejo, da do

Preglednica 1: Delež zakonodajalk, visokih uradnic in menedžerk v Sloveniji in državah EU leta 1997

Država	Delež žensk na vodilnih položajih leta 1997
Slovenija	28,26 %
Evropska unija (15)	29,98 %
Francija	33,77 %
Velika Britanija	33,76 %
Portugalska	32,66 %
Španija	31,57 %
Belgija	30,20 %
Irska	29,51 %
Avstrija	28,25 %
Nemčija	26,61 %
Švedska	26,56 %
Danska	23,66 %
Finska	22,47 %
Luksemburg	22,22 %
Grčija	21,76 %
Nizozemska	20,98 %
Italija	16,52 %

Preglednica 2: Delež žensk na vodilnih položajih v Sloveniji

Delež žensk na vodilnih položajih v Sloveniji (%)	1986	1995	1997
	23,7 %	26,6 %	28,3 %

Tezo, da so patriarhalni obrazci urejanja družbe še vedno univerzalni pojav, lahko potrdimo. Številne tuje študije so pokazale, da se ženske pri napredovanju na najvišje vodilne položaje srečujejo s 'prebijanjem steklenega stropa', saj je zastopanost žensk v nižjem menedžmentu 50-odstotna, v srednjem 25-odstotna in v najvišjem menedžmentu le nekajodstotna. Področja, v katerih je zastopanost žensk na najvišjih položajih prava redkost, so telekomunikacije, bančništvo, finance, oglaševanje, znanost ipd. (Wolfe Konek in Kitch, 1994).

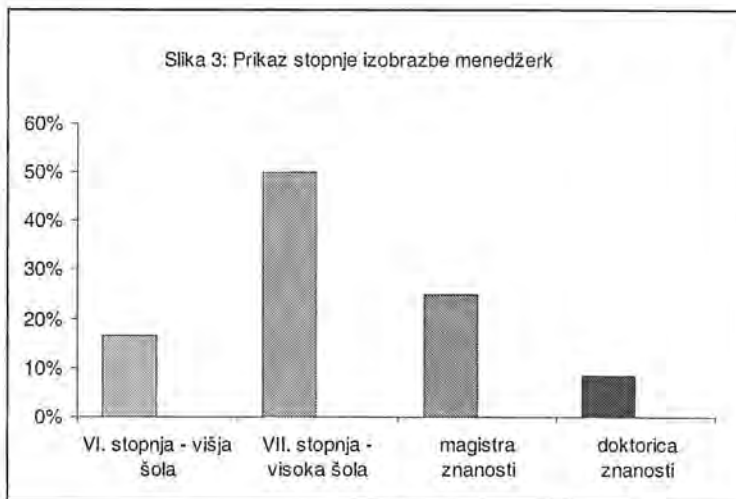
bistvenega izboljšanja položaja žensk na vodilnih in vodstvenih položajih vodijo predvsem globalne družbene spremembe (nove tehnologije, informatizacija, fleksibilnost delovnih mest in delovnega časa, višja izobrazba itd.), na katere lahko menedžerke aktivno vplivajo in se tako pripravijo za prestop s funkcijskih na strateške položaje.

Torej na trgu delovne sile lahko govorimo o poklicni diskriminaciji, saj se razlike med spoloma na področju izbire smeri izobraževanja ali študija (kar je seveda povezano s socializacijo in klasično delitvijo vlog med spoloma) odražajo tudi na trgu delovne sile.

RAZLOGI ZA MAJHNO ŠTEVILO ŽENSK NA VODILNIH POLOŽAJIH V SLOVENIJI

Raziskava (na vzorcu 36 menedžerk), ki smo jo letos v Sloveniji opravili med ženskami na vodilnih in vodstvenih položajih med članicami Upravnega odbora Sekcije menedžerk, ki deluje v okviru Združenja Manager Slovenije, in članicami Društva poslovnih žensk F.A.M., je pokazala, da so ženske iz raziskovanega vzorca zelo zadovoljne (56 odstotkov) s svojim dosedanjim napredovanjem. Kljub temu pa lahko zasledimo

prepad med pravno in dejansko enakostjo menedžerk in njihovih moških kolegov. Glede na veliko navzočnost žensk na področju plačanega dela s polnim delovnim časom in zelo dobro izobrazbeno ravni (glej sliko 3) se poraja vprašanje, zakaj so ženske na najvišjih položajih še vedno tako maloštevilne.



Menedžerke menijo, da so še vedno glavne ovire za majhno število žensk na najvišjih položajih razlike v socializaciji žensk (tudi ženske same verjamejo stereotipom in se tako tudi obnašajo) ter organiziranost družbe, ki ženskam preprečuje doseganje vodilnih položajev s slovesom t. i. moških trdnjav. Na podlagi navedenega lahko sklepamo, da so negativni predsodki o ženskah v naši družbi še vedno močno zakoreninjeni, čeprav v latentnejši, manj očitni obliki. Kot tretji razlog so vprašane izpostavile pomanjkanje neformalnih zvez. Pri tem gre zopet za stereotipno določene vloge žensk in moških, ki z izključitvijo žensk iz neformalnih (kot tudi formalnih) krogov utrjujejo moško dominantnost; velik del poslov in koristnih poznanstev se namreč

Glavni razlog za majhno število žensk na vodstvenih položajih so stereotipi.

oblikuje v mrežnem povezovanju moških menedžerjev (na primer: športni klubi, družine prijateljev ipd.). Izključenost žensk je zato pogojena tako s pripadnostjo manjšinski skupini v menedžerskih sistemih kot tudi z družinskimi in domačimi obveznostmi, zaradi katerih imajo ženske na splošno mnogo manj časa za poslovno druženje kot njihovi moški kolegi.

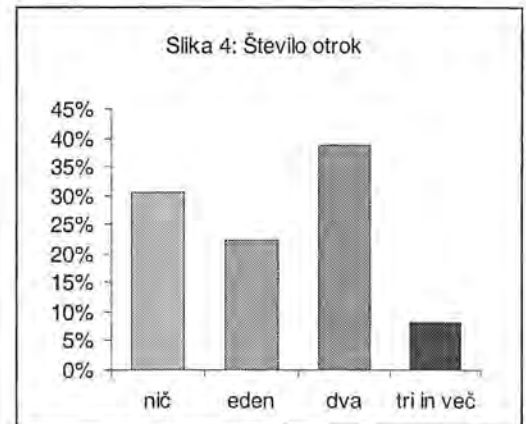
Po ocenah sodeč dostikrat ne gre le za obstoj predsodkov, temveč tudi za prikrite oblike diskriminacije, ki se kažejo v bolj ali manj grobih oziroma 'žametnih' različicah. Torej lahko zanesljivo sklepamo, da ženske v menedžmentu nimajo enakih možnosti za razvoj svoje kariere v primerjavi z moškimi kolegi, zato je brez dvoma vredno posebne pozornosti vprašanje, kako naprej oziroma kako doseči večjo enakost možnosti obeh spolov.

USKLAJEVANJE POSLOVNE IN ZASEBNE KARIERE

Za razvoj kariere pri ženskah, še posebej menedžerkah, so odločilna začetna leta na trgu delovne sile, ki pa sovpadajo z rojevanjem in vzgojo otrok. Če daje ženska v teh pomembnih letih prednost družinskim obveznostim, je to lahko s strani delodajalca dostikrat usodno za razvoj njene kariere.

Slovenska raziskava je pokazala, da ima 70 odstotkov menedžerk enega ali več otrok: skoraj 39 odstotkov po dva, 22 odstotkov po enega, 8 odstotkov po tri in več, tretjina menedžerk pa je brez otrok (glej sliko 4). Utemeljitev za precej visoko število menedžerk, ki (še) nimajo otrok, lahko iščemo v tem, da je bila skoraj tretjina menedžerk, zajetih v vzorec, starih od 31 do 40 let, kar pomeni, da so mlajše in še lahko postanejo matere. Prav tako so tudi druge raziskave do sedaj pokazale, da se poslovne ženske relativno pozno odločijo za prvega

otroka. V primerjavi z britansko in nemško raziskavo, ki sta bili opravljene leta 1997 in sta pokazali, da je kar 74 odstotkov nemških in večina britanskih menedžerk brez otrok, pa odstotek slovenskih menedžerk, ki nimajo otrok, niti ni tako visok (Kanjuro Mrčela, 2002).



Čeprav menedžerke skrbi za otroke ne vidijo ravno kot oviro pri razvoju njihove kariere (kar so potrdile tudi nizke ocene), obstaja v družbi še vedno stališče, da poklicna dejavnost ženske interferira z njenim družinskim življenjem, medtem ko moškim urejeno družinsko življenje olajšuje doseganje poklicnih uspehov. Menedžerke so za dosego sedanjega vodilnega/vodstvenega položaja v največji meri žrtvovale svoj prosti čas in čas, namenjen druženju s prijatelji. Večini vprašanih se ni zdelo pomembno, da zaradi kariere ne bi imele otrok oziroma bi odlašale z njimi. Uspešne ženske torej lahko združujejo dve karieri hkrati (poslovno in zasebno), saj za ceno vodilnega/vodstvenega položaja v glavnem žrtvujejo svoj prosti čas in ne čas za družino in otroke, kar je pogost argument.

Valdez in Gutek sta v svoji raziskavi leta 1987 ugotovila, da je delež ločenih žensk na vodilnih in vodstvenih položajih znatno višji, kot sta pričakovala. Poudarila sta, da imajo zakonski stan in družinske obveznosti očitno popolnoma drugačen vpliv na razvoj kariere

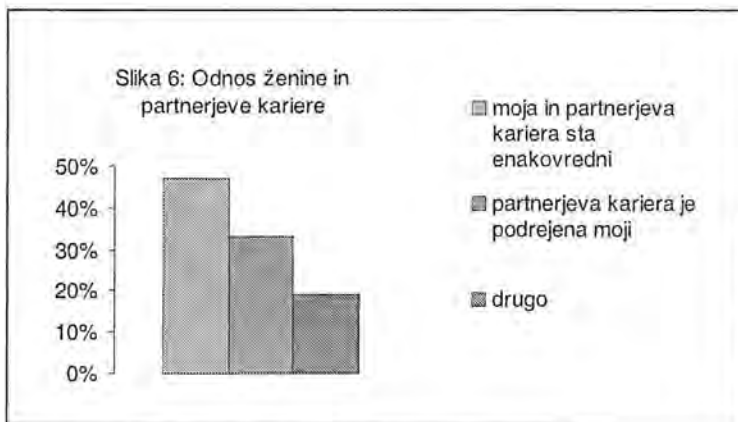


pri moških kot pri ženskah. Prav tako sta potrdila, da sta glavna pokazatelja, ki vplivata na delo in karijerne priložnosti žensk, zakonski stan in otroci, kar ima bistveno večji vpliv na njihove družinske obveznosti kot pa delo (v Wolfe Konek in Kitch, 1994).

Faze v zasebnem življenjskem ciklusu imajo pomemben vpliv na kariero, saj se družinske in poklicne vloge močno povezujejo in medsebojno vplivajo.

Polovica slovenskih menedžerk iz vzorca je bilo poročenih, 8 odstotkov jih ima partnerja, s katerim živijo v izvenzakonski skupnosti, 19 odstotkov pa je bilo samskih oziroma 11 odstotkov ločenih, enak je bil tudi odstotek ovdovelih (glej sliko 5).

Skoraj polovica vprašanih menedžerk je menila, da sta (oziroma sta bili) njena in partnerjeva kariera enakovredni, tretjina menedžerk ima pomembnejšo kariero v primerjavi s partnerjem, slaba petina se ni opredelila (ker nimajo partnerja), medtem ko je ena zapisala, da jo partner podpira in dela z njo (glej sliko 6). Presenetljivo je predvsem to, da v vzorcu ni niti ene menedžerke, katere kariera bi bila podrejena partnerjevi, po drugi strani pa je to skoraj razumljivo: če bi bila kariera katere od vprašanih menedžerk podrejena partnerjevi karieri, sedaj najbrž no-



bena izmed njih ne bi bila na tako visokem položaju, ker bi se njena kariera morala ves čas prilagajati dominantnejši partnerjevi karieri.

Ne glede na to, da ima skoraj polovica menedžerk kariero enakovredno partnerjevi oziroma tretjina celo pomembnejšo od partnerja, so pri gospodinjstvih opravih dosti bolj obremenjene od partnerjev, saj je le slabih 20 odstotkov vprašanih menedžerk menilo, da opravlja manj kot polovico gospodinjstvih del (glej sliko 7). Znotraj družinskega življenja še vedno obstaja spolna delitev vlog, zato so ženske na vodilnih in vodstvenih položajih dosti bolj obremenjene z gospodinjstvi kot njihovi partnerji. Vendar pa ima šestina menedžerk iz vzorca plačano gospodinjstvo pomoč, kar lahko utemeljimo s tem, da jim to omogoča boljši



položaj in boljši status oziroma je zanje prosti čas preveč dragocen, da bi ga zapravljale za gospodinjska dela.

POKLICNO NAPREDOVANJE

Največ slovenskih menedžerk (39 odstotkov), zajetih v raziskavo, je sedanji položaj doseglo s postopnim napredovanjem znotraj podjetja.

Največ slovenskih menedžerk je vodstveni položaj doseglo s postopnim napredovanjem.

Razvoj njihove kariere je torej potekal v vertikalni smeri s 'plezanjem' po hierarhični lestvici navzgor. Nekaj manj je takšnih, ki so na sedanji položaj prišle iz drugega podjetja, v katerem so opravljale vodstvene dolžnosti (28 odstotkov) oziroma vodilno funkcijo (25 odstotkov), so pa

tudi takšne (8 odstotkov), ki so na sedanji položaj prišle malo drugače (z univerze, ustanovila je društvo za pomoč ostalim menedžerkam ipd.).

Ženske na vodilnih in vodstvenih položajih svoje cilje uresničujejo s kombinacijami različnih strategij poklicnega napredovanja. Rezultati naše raziskave so pokazali, da ne obstaja neka splošna formula, smo pa zasledili, da so se najpogosteje ponavljale strategija razvijanja novih znanj (21 odstotkov), strategija povečanja napora pri delu (17 odstotkov) ter strategija ohranjanja učinkovitosti na delovnem mestu (16 odstotkov), ki skoraj vedno nastopa v kombinaciji z drugimi strategijami. Obstajajo pa tudi menedžerke, ki se niso posluževale nikakršnih strategij poklicnega napredovanja, saj so težile k strokovno dobro opravljenemu delu in tako naravno napredovale. To lahko povežemo z dejstvom, da ženske zaradi pomanjkanja samozavesti ne pričakujejo napredovanj oziroma kot pravi ena izmed anketirank: "Ženske so rajši druge kot prve v vodstveni strukturi."

Če razumemo razvoj kariere kot neko stalno aktivnost, ki usmerja menedžerkino strokovno, delovno in osebnostno rast, potem je temeljni pogoj za uspešno kariero postavljanje pravih ciljev. Seveda pa za uspešno načrtovanje kariere ne zadošča le postavljanje ciljev, ki izhajajo iz potreb, želja in interesov posameznic, temveč je potrebno ugotoviti tudi, kakšne so realne možnosti za doseganje teh ciljev, ugotoviti, kaj je posameznica pripravljena storiti za svoje cilje, predvsem pa mora sama aktivno poseči v okolje in napraviti prvi korak. Raziskave so pokazale, da se zaposleni v svojih prizadevanjih za napredovanje poslužujejo sedmih tipov strategij (Greenhaus in drugi, 2000):

- ohranjanje učinkovitosti na delovnem mestu,
- povečanje napora pri delu,
- razvijanje novih znanj/spretnosti,
- razvijanje priložnosti,
- mentorstvo,
- oblikovanje prepoznavne podobe,
- izrabljanje organizacijske politike.

Dobra tretjina menedžerk (36 odstotkov) je bila mnenja, da je bil njihov glavni motiv za prevzem sedanje funkcije večja možnost upravljanja in tako doseganja uspehov in vidnih rezultatov podjetja. Četrtini je bil primarni motiv želja po učinkoviti uporabi izkušenj in strokovnih znanj, malo manjšemu odstotku menedžerk (22 odstotkov) pa je šlo predvsem za osebno potrditev in zadovoljstvo. Pri tem je zelo zanimivo, da je slednji motivator prevladoval v glavnem pri samskih ženskah in ženskah, ki (še) nimajo otrok. Lahko rečemo, da so prevladovali notranji motivi, saj zunanjskega, npr. materialnega (večji zaslužek, večji ugled), za katerega se ponavadi misli, da je naj-

pomembnejši motivacijski dejavnik, ni omenila niti ena menedžerka. Dve menedžerki sta dopisali svoja osebna motiva, in sicer je bila eni najpomembnejša želja, da nekaj spremeni v naši družbi, druga pa se je prav tako zavedala vseh ovir, s katerimi se ženske srečujejo na poti do najvišjih vodilnih položajev, zato je bil njen glavni motiv pomoč ostalim pri napredovanju.

Glede na to, da so ženske na najvišjih vodilnih položajih pripadnice elitne skupine (žensk kot tudi družbene elite), je zanimivo, katere dejavnike poklicnega napredovanja so najbolj izpostavile. Kot najvplivnejši dejavnik za njihovo poklicno napredovanje so ocenile znanje, strokovnost in poslovne dosežke, ki so jim sledile spretnosti v odnosih z ljudmi in stiki s pomembnimi ljudmi, ki so jim kakorkoli pomagali. Pričakovali smo, da bo dejavnik starostne prednosti (senioritete) prevladoval pri starejši populaciji menedžerk, vendar so bili odgovori tako razpršeni, da tega ni bilo mogoče potrditi. Dejavniki podpore mentorja, ki pri večini menedžerk sploh ni vplival na njihovo napredovanje, zastavlja vprašanje, zakaj je pri nas mentorstvo kot formalna oblika pomoči pri razvoju kariere žensk na vodilnih in vodstvenih položajih še vedno tako minimalistično prisotna oziroma nerazvita.

Iz dejstva, da so kot glavni dejavnik, ki je vplival na njihovo poklicno napredovanje, večinoma izpostavile znanje, strokovnost in

poslovne dosežke, lahko zanesljivo trdimo, da so notranje motivirane za izobraževanje. Kot najpomembnejši motiv za udeležbo v izobraževanju (tako povezanem s poklicem kot tistim iz osebnih interesov) so menedžerke navajale pridobivanje novega znanja in osebne rasti (25 odstotkov).

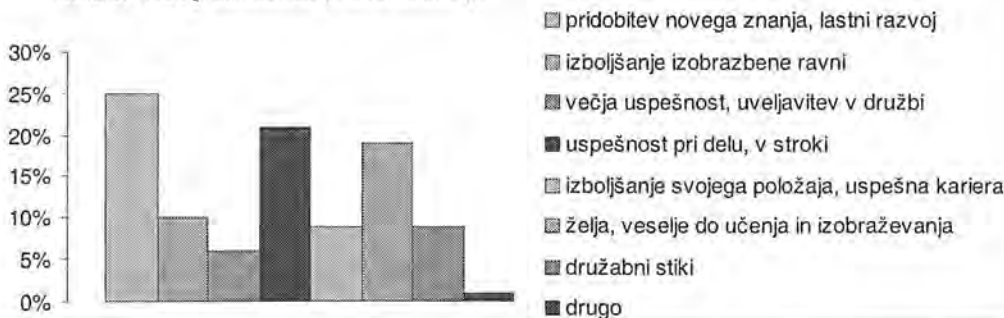
Ta motiv Houle imenuje orientacija k učenju, Boshier pa kognitivni interes. Toda ne glede na avtorja ga lahko interpretiramo kot fazo, ko posamezniku učenje pomeni tudi končni cilj, ki prevlada nad vsemi drugimi motivi.

Temu motivu je sledil z 21 odstotki zunanji motiv, imenovan uspešnost pri delu, kot tretji najpogosteje omenjeni motiv pa se je pokazala želja in veselje do izobraževanja (19 odstotkov) (glej sliko 8). Pri primerjavi motivov smo opazili, da so menedžerke brez otrok kot pomemben razlog za izobraževanje navajale družabne stike, saj se jih je za ta odgovor odločilo kar 55 odstotkov. Menedžerke torej verjamejo v svojo nadarjenost in zmogljivosti, ki naj bi bile priznane in nagrajene z napredovanjem v primeru dobro opravljenega dela.

Glede na starost med menedžerkami ni bilo večjih razlik v motivih za izobraževanje, čeprav sta motiva izboljšanje izobrazbene ravni in izboljšanje svojega položaja, uspešna kariera, prevladovala v starostni skupini od 31

Glavna dejavnika, ki vplivata na poklicno napredovanje, sta znanje in strokovnost.

Slika 8: Razlogi za dosežanje izobraževanje



do 40 let, kar lahko povežemo z obdobjem srednje kariere, za katero je zelo aktualno vprašanje samoaktualizacije, osmišljanja poklicnega dela in načrtovanja kariere.

22 odstotkov menedžerk si želi graditi kariero v mednarodnem okolju.

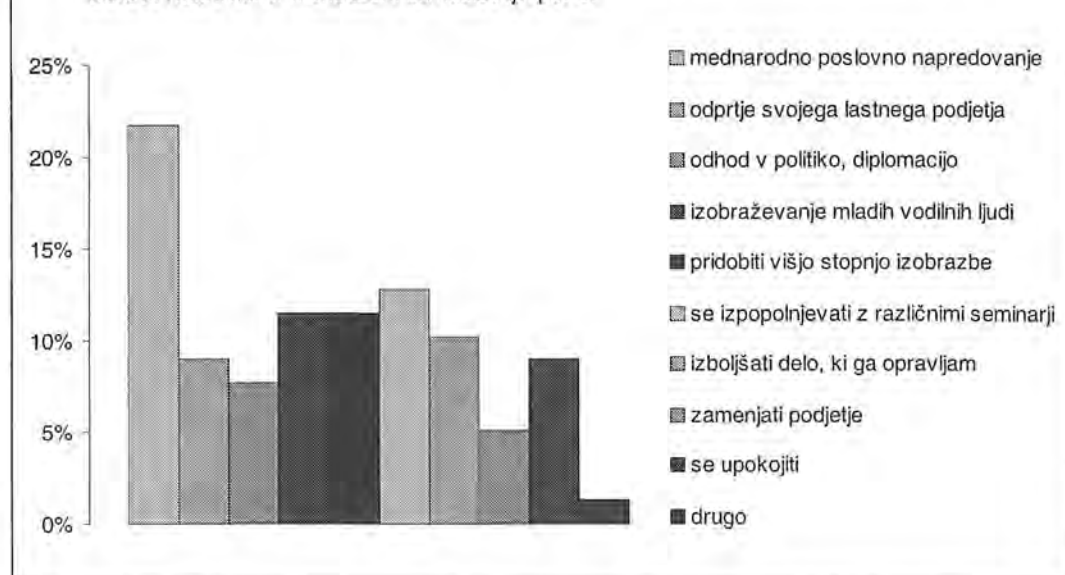
Anketirane menedžerke so bile enotnega mnenja, da za nadaljnji razvoj svoje kariere potrebujejo nova dodatna znanja. V prihodnje se jih največ želi izobraževati na področju strateškega menedžmenta (22 odstotkov) in upravljanja s človeškimi viri (17 odstotkov), kar je prav gotovo povezano s spremembami v sami sferi dela (nova ekonomija: znanje, storitve, tehnologija, fleksibilnost, sodelovanje, dehierarhizacija organizacij ipd.).

Pri analizi kariernih načrtov menedžerk iz vzorca smo ugotovili, da imajo kar optimističen pogled na svoje poklicno napredovanje, saj je skoraj polovica predvidevala, da bo njihov položaj v poslovnem svetu čez pet let višji. Največ menedžerk (skoraj 22

odstotkov) si želi v naslednjih petih letih poslovnega napredovanja na mednarodni ravni. Poleg tega se namerava precej velik delež vprašanih izpopolnjevati z različnimi seminarji (slabih 13 odstotkov) oziroma pridobiti višjo stopnjo izobrazbe (12 odstotkov) ter izobraževati mlade vodilne ljudi (12 odstotkov) (glej sliko 9).

Z vidika korelacije med starostjo in poklicnimi namerami se je pri menedžerkah iz starostne skupine od 41 do 50 let oziroma od 51 do 60 let kot pomembna poklicna namera pokazalo mednarodno poslovno napredovanje in izobraževanje mladih vodilnih ljudi, medtem ko je bila pri menedžerkah, starih od 31 do 40 let oziroma od 41 do 50 let, najopaznejša težnja po pridobitvi višje izobrazbe ali izpopolnjevanju z različnimi seminarji. Pripravljenost menedžerk za mentorstvo mlajšim vodilnim kadrom lahko torej povežemo z dejstvom, da so mentorstvo na svoji poklicni poti pogrešale, saj so omenjeni dejavnik v povprečju ocenile, da (sploh) ni vplival na njihovo poklicno napredovanje.

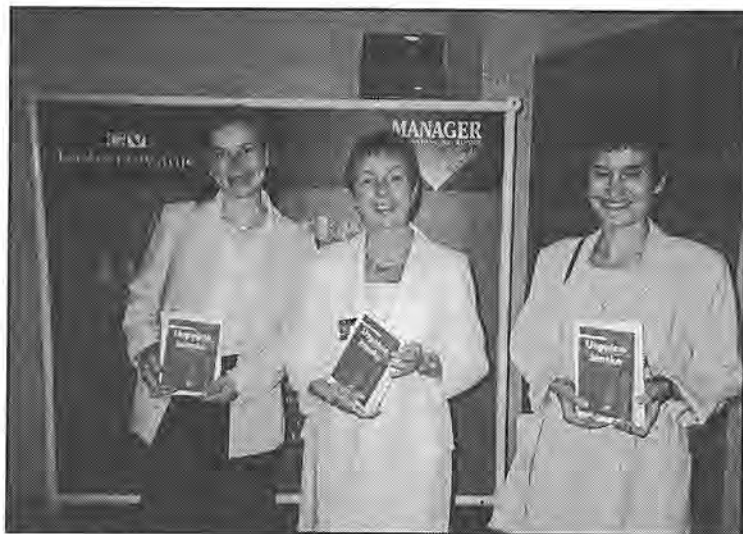
Slika 9: Načrti karier menedžerk za naslednjih pet let



PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE POLOŽAJA ŽENSK NA VODILNIH IN VODSTVENIH POLOŽAJIH V SLOVENIJI

Na podlagi analize smo ugotovili, da ženske na vodilnih in vodstvenih položajih v Sloveniji za razvoj kariere nimajo enakih možnosti kot njihovi moški kolegi. Predlogi za izboljšanje, ki se navezujejo tako na individualno kot tudi na družbeno delovanje, so naslednji:

- Razvijanje in spodbujanje novih načinov socializacije dečkov in deklic ter tako preprečevanje ohranjanja stereotipov in spolne segregacije.
- Spodbujanje večje stopnje samozavesti pri ženskah in sistematično odpravljanje tistih značilnosti, ki so kontinuirano veljale kot specifično ženske (podredljivost, ubogljivost, pasivnost ipd.).
- Odpravljanje tradicionalno spolno determiniranih družbenih vlog, obenem pa istosmernost družinskega okolja z družbenim (odpravljanje spolno izrazito asimetrične delitve dela v družini in gospodinjstvu).
- Stalno in dodatno izobraževanje menedžerk na področjih, ki jih manj obvladajo, oziroma izpopolnjevanje nekaterih vedenjskih spretnosti (obvladovanje konfliktov, krepitev samozavesti ipd.).
- Načrtovanje lastne kariere s pomočjo mentorja (postavljanje dosegljivih ciljev in strategij za doseg te ciljev).
- Ustvarjanje ženskih neformalnih mrež.
- Zagotavljanje enakih možnosti žensk in moških pri zaposlovanju, napredovanju in nagrajevanju.
- Zadovoljevanje posebnih potreb žensk z gibljivim delovnim časom in možnostjo dela doma, varstvom otrok, zagotavljanjem določenega delovnega mesta tudi po vrnitvi s porodniškega dopusta.



- Spodbujanje žensk, ki imajo menedžerski potencial.
- Spreminjanje stereotipnih predstav o ženskah.
- Sprejetje ukrepov za zagotovitev enakega dostopa in polnega sodelovanja žensk v strukturah moči in pri odločanju (ukrepi pozitivne diskriminacije ali sistemi kvot).
- Podprtje vseh poskusov aktivnega vplivanja na državno zakonodajo, predpise in programe enakih možnosti.
- Ozaveščanje javnosti o enakih možnostih med spoloma.
- Povezovanje in organizirano sodelovanje menedžerk.

Predlogov za spreminjanje položaja menedžerk in pospešitev napredovanja večjega števila žensk je torej dovolj, potrebno pa bo predvsem čimprejšnje konkretno delovanje.

SKLEPNE MISLI

Glede na to, da je menedžment eden izmed spolno strukturiranih družbenih pojavov, so tudi v Sloveniji ženske na vodilnih in vodstvenih položajih prisotne le kot manjšina. Vzrokov za takšno stanje je kar nekaj,

predvsem pa je potrebno opozoriti na (prikrito) diskriminacijo pri zaposlovanju in napredovanju ter na dvojno obremenjenost žensk. Analiza stanja poklicnega napredovanja žensk v menedžmentu v Sloveniji je pravzaprav potrdila splošne ugotovitve in ovire, s katerimi se srečujejo tudi menedžerke drugod po svetu. Stališča in ocene raziskave je težko posploševati na celotno populacijo, vendar zbrani podatki dokaj nazorno kažejo na ključne značilnosti položaja žensk v menedžmentu in lahko tako spodbujajo nadaljnje raziskovanje.

LITERATURA

European Commission (1995). *Women and men in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Godshalk, V. M. (2000). *Career management*. Orlando: The Dryden Press.

Grošelj, S. et al. (2000). *Trg dela, Slovenija 1998. Rezultati raziskovanj, št. 743*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.

Kanjuo Mrčela, A. (2002). *Družbena in organizacijska konstrukcija managerskih vlog*. V: Brečko, D. (ur.): *Managerke za poslovno odličnost*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Linehan, M. (2001). *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mohorčič Špolar, V. A. (1996b). *Ženske v izobraževanju in delu. Raziskovalno poročilo*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Ogulín, G. (2002). *Razvoj kariere pri ženskah na vodilnih in vodstvenih položajih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Pucihar, C. et al. (1989). *Delavci v združenem delu in samostojnem osebnem delu, pripravniki ter fluktuacija delavcev 1986. Rezultati raziskovanj, št. 451*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za statistiko.

Wolfe Konek, C., Kitch, S. L. (1994). *Women and careers: issues and challenges*. Thousand Oaks: SAGE Publications.