

KARIERNE OVIRE ŽENSK NA PODROČJU VIŠJEGA MANAGEMENTA

¹INES STOJANOVIĆ, ²JANJA JEREBIĆ & ²VESNA NOVAK

¹Albra d.o.o., Kranj, Slovenija, e-pošta: stojanovic.ines@gmail.com.

²Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta: vesna.novak@um.si, janja.jerebic@um.si.

Povzetek V prispevku razpravljamo o problematiki kariernih ovir, s katerimi se ženske srečujejo na področju višjega managementa. Še posebej so nas pritegnile ovire, ki jih mnogi enačijo s steklenim stropom, saj so sestavljene iz stereotipov in predsodkov. Prav dejstvo, da še vedno zasledimo nižjo udeležbo žensk v višjem managementu, nas je vodilo v raziskovanje ovir, ki naj bi zavirale napredovanje žensk na vodstvene položaje. Raziskavo smo izvedli z anketiranjem žensk na višjih položajih v Sloveniji, in sicer v podjetjih, ki imajo več kot 250 zaposlenih. Rezultati raziskave so nam omogočili odgovoriti na vprašanje, ali se ženske v višjem managementu na svoji karierni poti srečujejo s steklenim stropom in v kakšni obliki. Prispevek zaključimo s sklepnimi mislimi in predlogi za izboljšanje stanja na področju razvoja kariere žensk v višjem managementu.

Ključne besede:

stekleni strop,
ženske na
področju višjega
managementa,
karierne ovire,
razvoj kariere
žensk, materinstvo.

1 Uvod

V 80. letih so se začele raziskave na temo enakopravne zastopanosti ženskega spola v poslovnem svetu. Danes imajo ženske pravico do visoke izobrazbe in kljub povečanemu ozaveščanju ter spodbujanju udeležbe žensk v managementu pride do razkoraka na karierni poti med žensko in moškimi. Še vedno je moč zaslediti nižjo udeležbo žensk v višjem managementu.

Slovenija se v primerjavi z ostalimi državami članicami Evropske unije pri zasedanju žensk na vodilnih položajih uvršča visoko. Po podatkih iz leta 2017 je v Sloveniji na vodilnih položajih 41 % žensk. Kljub višjemu odstotku udeležbe žensk na vodilnih položajih po podatkih Eurostata, obstajajo v Sloveniji plačilne razlike med moškimi in ženskami. Manager je v povprečju na delovno uro plačan 20,31 € bruto, medtem ko je managerka v Sloveniji za delovno uro plačana 17,80 € bruto. V povprečni službi je ženska plačana 8,50 € bruto na delovno uro, medtem ko je moški plačan 9,14 € bruto (Eurostat, 2018).

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2019) navaja, da je Slovenija v primerjavi z ostalimi državami članicami EU med najvišjimi po stopnji zaposlenosti žensk z otroki. Menijo, da razlika v plači med ženskami in moškimi na splošno ni visoka, čeprav ne smemo zanemariti vrzeli med spoloma, ki še vedno obstaja v posameznih sektorjih in dejavnostih, kjer razlike v plačah za enako delo dosežajo tudi do 20 % ali več.

Avtorica Linehan (2001) meni, da obstaja več ovir, ki naj bi zavirale ženske pri napredovanju na vodstvene položaje, in da so te v večini držav zelo podobne. Ovire bi naj bile kulturne, zakonske, izobraževalne in podjetniške. Nekateri tovrstne ovire opredeljujejo kot stekleni strop. Kanjuo Mrčelova (2000) definira stekleni strop kot nevidno oviro, ki je sestavljena iz predsodkov in stereotipov in je pogosta ovira pri napredovanju žensk v poslovnem svetu. Meni, da so stekleni stropi prisotni na vseh ravneh organizacije in da jih je težko podreti. Karierna pot žensk v višjem managementu je torej lahko precej drugačna od moške karierne poti.

Našteta problemska stanja so nas vodila v raziskovanje stanja žensk na področju višjega managementa v Sloveniji. V prispevku smo se omejili na proučevanje ovir, s katerimi se ženske srečujejo na svoji karierni poti.

2 Teoretično izhodišče

2.1 Razvoj kariere žensk v višjem managementu

Pri razvoju kariere si najpogosteje predstavljamo, da pomeni začetek na dnu organizacijske sheme ter konec na vrhu, torej da horizontalno napredujemo znotraj neke organizacije. To je najbolj tradicionalni vidik pri pojmovanju razvoja kariere. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2012) pravi, da kariera predstavlja posameznikovo življenjsko pot v celoti in ne le del poti. Razvoj kariere predstavlja tranzicijo, dinamičnost ter fleksibilno napredovanje posameznika v različne smeri, ki so odvisne od sprememb v okolju. Kariera torej v tradicionalnem smislu ni več način napredovanja v eni organizaciji, temveč je način, kako posameznik živi svoje delovno življenje. Brečkova (2006) opredeljuje kariero kot življenjsko in poklicno pot posameznika.

2.2 Ovire za ženske v managementu

Karierna pot žensk v višjem managementu je lahko precej drugačna od moške karierne poti. Ovire, s katerimi se ženske srečujejo na svoji poslovni karieri, so lahko različne, odvisno od kulture podjetja in okolja v katerem se nahajajo. Najpogostejše ovire, ki smo jih zasledili v literaturi, na kratko opisujemo v nadaljevanju.

– Kulturne ovire

Kulturne ovire so ovire, ki jih družba pripisuje moškim in ženskam in jih lahko definiramo tudi kot družbene ovire. Te se pokažejo skozi različne stereotipe, ki pa so odvisni od države do države. Psihologa Deaux in Major (v Pavlin, 2006) trdita, da moške in ženske vloge igramo glede na naše osebne koncepte spola in glede na pričakovanja drugih ljudi, okolice. Te predstave se nato prenesejo tudi v delovno okolje.

– Stekljeni strop

Cotter, Hemsén, Ovadia in Vanneman (2001) menijo, da je stekleni strop specifična ovira rasne in spolne diskriminacije, ki pa se razlikuje od ostalih tipičnih kariernih ovir. Po Kanjuo Mrčelovi (2000) stekleni strop pomeni točko, kjer sicer ni

objektivnih razlogov, ki bi onemogočili napredovanje na sam vrh, obstajajo pa nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam – to so lahko ženske ali pripadniki rasnih ali etničnih manjšin.

– **Zakonske ovire**

Povsod obstajajo razlike v tem kako delodajalci zagotavljajo enakost spolov. V Sloveniji je bila za ta namen leta 2015 izdana Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015–2020, v katerem je poglavje o uravnoteženi zastopanosti žensk in moških na položajih odločanja.

– **Izobraževalne ovire**

Čeprav se tako ne zdi, avtorica Linehanova (2001) pravi, da obstajajo izobraževalne ovire za ženske povsod po Evropi. Te naj bi se začele že v zgodnjem šolskem obdobju in se nadaljevale skozi celotno izobraževanje. Meni, da je to vzorec, ki prevladuje pri njihovi izbiri univerzitetnega študija in končne poklicne poti v delovnih organizacijah.

– **Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja**

Kanjuo Mrčela (2016) meni, da sam spol določa vertikalno in horizontalno mobilnost zaposlenih v organizacijah in tudi stopnjo vključenosti v neformalno delo. Pravi, da ženske, ki poleg plačanega dela veliko časa vložijo še v neplačano delo, kot so gospodinjska opravila, skrb za otroke in stare starše ipd., prevzemajo dvojno breme, saj ostajajo center družinskega življenja in so zaradi tega prikrajšane za enake možnosti in priložnosti na trgu delovne sile.

– **Ovire, ki si jih ženske postavljajo same**

Mednje sodijo nizka samopodoba, pretirana samokritičnost, nezadovoljstvo s seboj in s svojimi dosežki, nesposobnost izraziti jasno in glasno svoje mnenje ipd. Veliko od teh ovir lahko povežemo s kulturno in družbeno dediščino; vzorci, norme in pravila načina obnašanja v družbi so se skozi čas izrazili v nižji samopodobi žensk v poslovnem svetu.

– **Mentorski odnosi**

Pri razvoju kariere in napredovanju v organizacijah so pomembni tudi mentorski odnosi. Kanjuo Mrčela (1996) pravi, da vzornice navdihujejo in motivirajo mlajše ženske, da prevzemajo določene managerske položaje. A vendar – kolikor višje gremo v organizacijski hierarhiji, toliko manj žensk, ki bi lahko bile vzor, najdemo. Linehanova (2001) opredeljuje razloge, zakaj je manj mentoric. Eden od njih je ta, da se jih ne išče, saj se ženske ne zavedajo svoje pomembnosti, drugi razlog je ta, da mentorji niso pripravljeni izbirati ženskih sodelavk.

– **Medijska podoba žensk**

Te ovire bi lahko vključili tudi v kulturne ovire, saj so mediji del odraza kulturne družbe v kateri smo. Mediji so gotovo eden izmed najvplivnejših dejavnikov v današnjem svetu za prikaz družbenih vlog. Iz medijske podobe žensk izhajajo mnogi stereotipi o ženskah, ki se odražajo tudi v poslovnem oz. organizacijskem okolju.

3 Raziskava

3.1 Namen in potek raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti, s kakšnimi ovirami se ženske na področju višjega managementa srečujejo v Sloveniji in ali se ženske zaradi želje po uspešni poslovni karieri odločijo odložiti materinstvo.

Raziskavo smo izvedli v letu 2019 s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, ki smo ga poslali 193 podjetjem v Sloveniji, ki so imela več kot 250 zaposlenih. Podjetja smo prosili, da anketo razdelijo med ženske, zaposlene na področju višjega managementa (izvršilne direktorice, predsednice uprave, strokovne direktorice, vodje podružnic, oddelkov ipd.). Anketa je bila razdeljena v obliki spletnega vprašalnika, izpolnilo pa jo je 94 žensk, zaposlenih na področju višjega managementa. Pridobljene podatke smo analizirali in s programom SPSS testirali postavljene hipoteze. V celoti je raziskava opisana in interpretirana v magistrskem delu (Stojanović, 2019), v prispevku predstavljamo le del raziskave, v sklopu spodaj navedenih raziskovalnih vprašanj in hipotez:

RV1: Ali se ženske na svoji karierni poti srečujejo s steklenim stropom?

H1: Povprečno strinjanje žensk na področju višjega managementa s trditvami, da so na svoji karierni poti doživele posamezno od zabeleženih ovir, je višje od 3,5.

RV2: Ali mora ženska za uspešno poslovno kariero odložiti materinstvo?

H2: Delež žensk na področju višjega managementa, ki so za graditev kariere morale odložiti materinstvo, je višji od 50 %.

3.1 Rezultati

Karierne ovire žensk

Zanimalo nas je, kakšno je strinjanje anketirank z doživetimi ovirami na njihovi karierni poti. Nanizali smo ovire (tabela 1), anketiranke pa so vsako navedeno oviro ocenile z oceno 1–5, pri čemer je 1 pomenilo »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

Tabela 1: Opisne statistike za strinjanje z doživetimi ovirami na karierni poti

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Diskriminacija glede izobrazbe	94	1	5	2.10	.995
Pomanjkanje delovnih izkušenj	94	1	5	2.62	1.089
Diskriminacija glede spola	94	1	5	2.68	1.246
Diskriminacija glede starosti	93	1	5	2.71	1.166
Diskriminacija glede na poreklo	92	1	5	1.90	1.059
Podcenjeno delo	93	1	5	2.87	1.296
Pomanjkanje podpore družine	93	1	5	1.94	1.140
Pomanjkanje mentorja pri delu na začetku	93	1	5	3.01	1.331
Pomanjkanje samozavesti	93	1	5	2.84	1.262
Stereotipi o ženskem vodenju	93	1	5	2.88	1.160
Pomanjkanje podpore s strani podjetja v času materinstva	93	1	5	2.39	1.161
Medijska podoba žensk	93	1	5	2.58	1.077
Slabšalni odnos nadrejenih	93	1	5	2.52	1.176
Slabšalni odnos podrejenih	93	1	5	2.38	1.042
Valid N (listwise)	92				

Vir: Lasten

Največ anketirank se je v povprečju strinjalo s trditvijo »pomanjkanje mentorja pri delu na začetku« ($\bar{x} = 3.01$), takoj za tem sledi »stereotipi o ženskem vodenju« ($\bar{x} = 2,88$) ter trditev »podcenjeno delo« ($\bar{x} = 2,87$). Najmanj so se anketiranke strinjale z »diskriminacija glede na poreklo« ($\bar{x} = 1,90$), sledi »pomanjkanje podpore družine« ($\bar{x} = 1,94$) ter »diskriminacija glede izobrazbe« ($\bar{x} = 2,10$). Podatki so bili najmanj razpršeni pri trditvi o »diskriminaciji glede izobrazbe« ($s = 0,995$) ter najbolj razpršeni pri trditvi o »pomanjkanju mentorja pri delu na začetku« ($s = 1,331$).

V nadaljevanju smo preverili hipotezo H1: **Povprečno strinjanje žensk na področju višjega managementa s trditvami, da so na svoji karierni poti doživele posamezno od zabeleženih ovir, je višje od 3,5.**

Povprečno strinjanje s trditvami, smo testirali s t-testom populacijskega povprečja pri $\alpha = 0,05$. Zanimalo nas je, ali je povprečno strinjanje s trditvami višje od 3,5.

Tabela 2: Rezultati t-testa populacijskega povprečja za strinjanje s trditvami o ovirah na karierni poti

One-Sample Test				
	Test Value = 3.5			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)
Diskriminacija glede izobrazbe	-13,678	93	,000	1,000
Pomanjkanje delovnih izkušenj	-7,864	93	,000	1,000
Diskriminacija glede spola	-6,373	93	,000	1,000
Diskriminacija glede starosti	-6,534	92	,000	1,000
Diskriminacija glede na poreklo	-14,467	91	,000	1,000
Podcenjeno delo	-4,682	92	,000	1,000
Pomanjkanje podpore družine	-13,232	92	,000	1,000
Pomanjkanje mentorja pri delu na začetku	-3,545	92	,001	0,9995
Pomanjkanje samozavesti	-5,052	92	,000	1,000
Stereotipi o ženskem vodenju	-5,142	92	,000	1,000
Pomanjkanje podpore s strani podjetja v času materinstva	-9,242	92	,000	1,000
Medijska podoba žensk	-8,235	92	,000	1,000
Slabšalni odnos nadrejenih	-8,068	92	,000	1,000
Slabšalni odnos podrejenih	-10,403	92	,000	1,000

Iz tabele 2 je razvidno, da je p-vrednost enostranskega t-testa pri vseh trditvah višja od 0,05, kar pomeni, da ničelne hipoteze pri 5 % stopnji značilnosti ($\alpha = 0,05$) ne moremo zavrniti in alternativne ne moremo potrditi. Torej ne moremo trditi, da se ženske na področju višjega managementa v povprečju strinjajo, da se na karierni poti srečujejo z navedenimi ovirami.

Graditev poslovne kariere in materinstvo

Anketiranke, ki imajo otroke, smo prosili, da označijo, ali se strinjajo s trditvijo: »Za graditev kariere sem morala preložiti materinstvo.« Možna odgovora sta bila »DA« in »NE«. Odgovorilo jih je 72, od tega 65 (91,5 %) z »DA« in 6 (8,5 %) z »NE«.

V nadaljevanju predstavljamo testiranje druge hipoteze H2: **Delež žensk na področju višjega managementa, ki so za graditev kariere morale odložiti materinstvo, je višji od 50 %.**

Tabela 3: Rezultati testa deleža za strinjanje s trditvijo »Za graditev kariere sem morala preložiti materinstvo.«

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (1-tailed)
Za graditev kariere sem morala preložiti materinstvo	Group 1	da	65	,92	,50	,000
	Group 2	ne	6	,08		
	Total		71	1,00		

Vir: Lasten

Rezultati v tabeli 3 kažejo, da je bil testni delež enak 0,50, p-vrednost testa je 0,00, kar je manjše od 0,05 in pomeni, da pri 5 % stopnji tveganja ($\alpha = 0,05$) ničelno hipotezo zavrnemo in alternativno hipotezo potrdimo. Zaključimo lahko, da je delež žensk na področju višjega managementa, ki so za graditev kariere morale odložiti materinstvo, višji od 50 %.

4 Razprava

V raziskavi se je največ anketirank v povprečju strinjalo s sledečimi trditvami:

- »na svoji karierni poti se srečujem s pomanjkanjem mentorja pri delu na začetku« (3,01);

- »na svoji karierni poti se srečujem s stereotipi o ženskem vodenju« (2,88);
- »na svoji karierni poti se velikokrat srečujem s podcenjevanjem mojega dela« (2,87).

V raziskavi smo spremljali še strinjanje z ostalimi trditvami. S t-testom populacijskega povprečja smo ugotovili, da ne moremo trditi, da se ženske na področju višjega managementa v Sloveniji v povprečju strinjajo, da se na karierni poti srečujejo z vsemi navedenimi ovirami. Lahko pa na podlagi rezultatov strinjanja s določenimi trditvami predvidevamo, da se še vedno srečujejo z določenimi ovirami. Druge raziskave so pokazale (Linehan 2001), da se ovire za ženske pojavijo že na začetku razvoja karierne poti ter da so ženske vedno znova naletale na stekleni strop pri pomikanju navzgor po managerski lestvici.

Prva trditev, s katero so se anketiranke najbolj strinjale, je »na svoji karierni poti se srečujem s pomanjkanjem mentorja pri delu na začetku« (3,01). Pomanjkanje mentorja pri delu na začetku karierne poti je organizacijski problem samega podjetja oz. organizacije. Dobro podjetje se zaveda, da vsak novo zaposleni potrebuje mentorja, da se lahko v primeru težav obrne na njega/njo. Helms, Arkfen in Bellar (2016) navajajo, da so mentorji na začetku karierne poti pomembni, saj povečujejo možnosti za uspeh. Mentorji omogočajo čustveno podporo posamezniku in povratne informacije o njegovem delu, prav tako delijo informacije o politiki podjetja, spodbujajo samozavest posameznika in se osredotočajo na njegov osebnostni in profesionalni razvoj.

Druga trditev, s katero so se anketiranke najbolj strinjale, je »na svoji karierni poti se srečujem s stereotipi o ženskem vodenju« (2,88). Menimo, da so stereotipi o ženskem vodenju kulturna ovira. Potrebno se je zavedati, da so ženske do nedavnega imele zgolj eno vlogo, ki je veljala kot pomembna, in sicer vlogo matere oz. gospodinje. Ta vloga se jim je pripisovala stoletja, zaradi česar je razumljivo, da pride do stereotipov v delovnem okolju. Vzorci mišljenja in vedenja do žensk so namreč še vedno močno zakoreninjeni.

Ženske se na svoji karierni poti srečujejo z dilemo čemu bodo najprej posvetile svojo pozornost in čas, družini ali karieri. Kar 91,5 % anketirank se je strinjalo s trditvijo, da so morale za graditev kariere preložiti materinstvo. Prav tako so se anketiranke morale na začetku karierne poti odločiti, čemu bodo najprej posvetile pozornost, tj.

grajenju družine ali kariere. Materinstvo lahko predstavlja dodatno oviro na področju razvoja kariere za ženske. Pa ne zaradi samega dejstva, da je mati, temveč zaradi zahtev in visokih pričakovanj, ki jih imamo kot socialna in poslovna družba do ženske, ki je hkrati mati ter poslovna ženska. Orthaber (2009) v svoji raziskavi navaja, da ženske bolj skrbijo, kako bo rojstvo otroka vplivalo na njihovo kariero, kakor moške. Iz tega razloga se veliko žensk odloča za kasnejše materinstvo, vse dokler ne dosežejo zastavljenih ciljev v poklicnem življenju. V našem primeru je veliko žensk imelo najprej otroka, šele nato so začele s svojo poklicno kariero. Posledica tega je, da imajo ženske v družinah t. i. dvojno kariero, in sicer skrb za družino ter poklicno kariero. V tem primeru menimo, da bi lahko v velikih podjetjih omogočili/organizirali otroško varstvo.

5 Zaključek

Glede na dognanja menimo, da je učinkovitost podjetja večja, če ima na vodilnih položajih tako ženske kakor moške. Zaradi predsodkov je pomembno, da podjetje upošteva ter sprejme vse kvalificirane kandidate ne glede na spol, na vodilne položaje. Pri tem nima ključne naloge le kadrovska služba, temveč tudi samo vodstvo. Sprejemanje določene notranje politike bi lahko spodbudilo k večjemu interesu žensk, da se prijavijo na vodilne položaje.

Glede na ovire, ki so jih ženske v naši raziskavi ocenile kot zelo pomembne (pomanjkanje mentorja pri delu na začetku, stereotipi o ženskem vodenju ter podcenjeno delo), priporočamo, da vsako podjetje najprej ugotovi, s katerimi ovirami se ženske v njihovem podjetju srečujejo. Ko te ovire definirajo, jih lažje odpravijo. Breznik (2015) pravi, da so podjetja, kjer je učinkovito sodelovanje in zastopanost obeh spolov, uspešnejša. Podjetja s tem izkoriščajo inovativnost, talent, znanje in kvalitete, ki jih prispevata oba spola. Prav tako navaja, da če ženske ne bodo prejele ustreznega priznanja oziroma potrditve, se bo povečala možnost upada števila visoko usposobljenih žensk, kar ima na dolgi rok negativen poslovni učinek.

Naslednja rešitev, ki jo lahko ženska udejanji, je to, da si sama poišče ustreznega mentorja. Obstajajo organizacije, ki nudijo mentorstvo v začetku poslovne kariere. Prav tako si lahko poišče pomoč v času materinstva, se poveže z ostalimi managerkami, ki so matere in imajo uspešno kariero, ter tako sodeluje v medsebojni izmenjavi bodisi znanja, nasvetov itd.

Literatura

- Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana: Planet GV.
- Breznik, M. (2015) Ženske v managementu (Magistrsko delo): Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Pridobljeno 4. 2. 2019 na <https://dk.um.si/Dokument.php?id=72311>.
- Cotter, A. D, Hermsen, J. M., Ovadia, S. in Vanneman, R. (2001) The Glass Ceiling Effect. *Social Forces* (80)2, 655–682. Pridobljeno 5. 1. 2020 na https://www.researchgate.net/publication/236778636_The_Glass_Ceiling_Effect
- Eurostat – Evropski dokumentacijski center. (2018). The life of women and men in Europe. Pridobljeno 2. 3. 2019 na <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/bloc-2d.html?lang=en>.
- Helms, M. M., Arfken, D. E. in Bellar, S. (2016) The Importance of Mentoring and Sponsorship in Women's Career Development. *Advanced Management Journal* 81(3), 4–16. Pridobljeno 2. 3. 2019 na <https://search.proquest.com/openview/31de3e9d04923cb60e4e37bd09cd16de/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40946>.
- Kanjuo Mrčela, A. (1996). Ženske v menedžmentu. Ljubljana: Enotnost.
- Kanjuo Mrčela, A. (2000). Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Družboslovne razprave* xvi (34–35): 53–78. Pridobljeno 07. 08. 2019 na <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr34-35mrcela.PDF>.
- Kanjuo, Mrčela, Uhan, S., Kurdija, S., Mikić, J., Vovk, T. (2016). Dostopnost trga dela za ženske in moške. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno 16. 5. 2019 na http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/enake_moznosti/RaziskavaTrgDela.pdf.
- Linehan, M. (2001) Uspešne ženske – Managerke velikih mednarodnih podjetij. Ljubljana: GV Založba.
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2019) Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015–2020. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Orthaber, S. (2009). Diskriminacija žensk na delovnem mestu (Magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor). Pridobljeno 22. 7. 2016 <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/orthaber-simona-mag.pdf>.
- Pavlin, J. (2006). Ples, spol in čustva v visoko moderni družbi (Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede). Pridobljeno 23. 7. 2019 na <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Pavlin-Jasmina.PDF>.
- Stojanović, I. (2019) Razvoj kariere žensk na področju višjega managementa (Magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Zavod RS za zaposlovanje. (2012). Kariera se ustvari, ne zgodi. Pridobljeno 13. 5. 2019 na https://www.ess.gov.si/_files/4337/kariera_se_ustvari_ne_zgodi.pdf.