

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Hajdinjak
UPRAVLJANJE Z RAZLIČNOSTMI

Diplomsko delo

LJUBLJANA
2005

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Hajdinjak

Mentorica: Izredna profesorica dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

UPRAVLJANJE Z RAZLIČNOSTMI

Diplomsko delo

LJUBLJANA

2005

2

ZAHVALA

V prvi vrsti bi se želela zahvaliti vsem članom moje družine, ki so me spodbujali in mi ves čas nastajanja te diplome, stali ob strani ter mi vlivali pogum.

Zahvala gre vsekakor moji mentorici izr.prof.dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela, ki mi je v pravih trenutkih dala konstruktivne napotke in usmeritve ter bila mentorica v pravem pomenu besede.

Naj se zahvalim tudi vsem intervjuvancem za čas, ki so si ga vzeli in za mnenja, ki so pripomogla k empiričnemu delu te diplomske naloge.

Omenila bi rada tudi sodelavce v Javnem podjetju Energetika d.o.o., Ljubljana, ki so v ključnem trenutku pokazali veliko mero razumevanja.

Najlepša hvala tudi vsem prijateljem, ki so me vsak na svoj edinstven način spodbujali in mi stali ob strani, ko sem to najbolj potrebovala.

KAZALO

1. Uvod	1
2. Delovna vprašanja	2
3. Zgodovinski razvoj upravljanja s človeškimi viri	3
4. Koncept upravljanje z različnostmi in njegova uporaba v ameriških podjetjih	10
5. Upravljanje z različnostmi v Evropi.....	19
6. Položaj žensk v sferi dela in rešitve, ki jih ponuja koncert upravljanja z različnostmi.....	29
7. Ženske v Sloveniji	34
8. Kako področje enakosti in prepoved diskriminacije urejata evropska in slovenska zakonodaja?	37
9. Empirični del: Stališča slovenskih menedžerjev in menedžerk o položaju žensk v organizacijah in o upravljanju z različnostmi	46
10. Sklep.....	51
11. Viri in literatura	54
12. Priloge	57

1. UVOD

Danes smo priča vse večjim spremembam na mnogih področjih in tako je tudi na področju zaposlovanja. Trgi delovne sile v razvitem svetu se soočajo s pomanjkanjem kvalificirane delovne sile, s staranjem prebivalstva in z vstopom vse večjega števila žensk na trg dela. Poleg omenjenega je delovna sila vse bolj heterogena, kulturno, etnično in versko.

Omenjene spremembe so organizacije prisilile k razmisleku o novih načinih upravljanja s človeškimi viri in o novi strategiji delovanja. V Združenih državah Amerike so tako razvili koncept upravljanja z različnostmi, ki je po besedah Johna Wrencha (2005) »strategija, ki meri k boljši zastopanosti izključenih manjšin pri zaposlovanju«. Ta koncept je v Združenih državah Amerike bolj razvit kot v Evropi in ima tudi nekoliko drugačen pomen.

V diplomski nalogi bom poizkusila opisati koncept upravljanja z različnostmi in njegovo prisotnost v Združenih državah Amerike in v Evropi, na primerih Velike Britanije in Švedske. Poizkušala bom tudi prikazati, kako se koncept vpelje v organizacijo, in ugotoviti, kako le-ta pripomore k boljšemu položaju žensk v organizaciji.

V empiričnem delu bom s pomočjo intervjujev v podjetjih Probanka Maribor d.d., Kogast d.d., Grosuplje, in Donit Tesnit d.d., Medvode, poizkusila ugotoviti, koliko je koncept upravljanja z različnostmi prisoten v Sloveniji oziroma koliko ga poznajo menedžerji/menedžerke. Opisala bom tudi položaj in odnos do žensk na trgu dela pri nas in ocenila, ali bi upravljanje z različnostmi lahko prispevalo k boljšemu položaju žensk v organizacijah in na trgu delovne sile.

Torej, v prvem delu diplomske naloge bom predstavila razvoj upravljanja s človeškimi viri, nadaljevala bom s pojasnjevanjem koncepta upravljanja z različnostmi v Združenih državah Amerike in Evropi. Nato se bom lotila vprašanja žensk, njihovih težav in rešitev, ki jih upravljanje z različnostmi ponuja. Sledilo bo poglavje o stanju v Sloveniji ter o slovenski in evropski zakonodaji s področja enakih možnosti.

V sklepu bom na osnovi intervjujev poizkušala ugotoviti, koliko je koncept upravljanja z različnostmi poznan v Sloveniji in kakšen položaj imajo ženske na trgu dela po mnenju sogovornikov.

Nalogo bom zaključila z lastnimi ugotovitvami in odgovori na uvodoma zastavljena vprašanja.

2. DELOVNA VPRAŠANJA

1. Zakaj se vse več podjetij odloča za upravljanje z različnostmi in kaj jim to omogoča?
2. Kako je možno v organizacijo vpeljati koncept upravljanje z različnostmi?
3. Kakšne koristi imajo od upravljanja z različnostmi ženske?
4. Ali je v Sloveniji koncept upravljanja z različnostmi poznan?

3. ZGODOVINSKI RAZVOJ UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Skozi zgodovino se je pojmovanje in vrednotenje dela močno spreminjalo. V antiki so bili mnenja, da je delo utrujajoče in manj vredno od razmišljanja, na Orientu pa, da je to v službi dobrega. Sledilo je obdobje zgodnjega krščanstva in prepričanje, da je delo kazen za izvirni greh. Kulturna funkcija dela je prišla v ospredje z renesanso, ko je bilo delo opredeljeno kot ustvarjalno, centralna vrednota evropske civilizacije pa je postalo s protestantizmom. Utilitarizem je prinesel poudarjanje ekonomske funkcije in z razvojem industrijskega kapitalizma je delo postalo sredstvo za kopičenje bogastva.

Delavska gibanja v 20. stoletju so izražala zahteve po pravici do dela in do proizvodov dela. Jasno kritiko kapitalistične družbe je izražal Marx, ki je bil prepričan, da privatno lastništvo in kapitalistični načini proizvodnje omogočata zlorabo človeškega dela.

Skladno z omenjenim razvojem in spreminjanjem pojmovanja dela se je močno spreminjal tudi pomen zaposlenih, ki so bili nekoč le »osnovno sredstvo«, le sila, ki je morala delati v skladu z navodili, za njihove potrebe pa se nihče ni zmenil (žal ne moremo mimo dejstva, da je ponekod po svetu še vedno tako). Danes pa govorimo o zaposlenih kot o nosilcih znanj in veščin in se jih tudi drugače obravnava. Delodajalci se v današnjih časih vse bolj trudijo, da bi zadovoljili njihove potrebe, jih ustrezno motivirali za delo, saj so zaposleni tisti, ki lahko podjetju zagotovijo prednost pred tekmeci.

Seveda je moralo preteči kar nekaj let, da se je miselnost delodajalcev spremenila. Vzporedno s tem miselnim procesom pa je potekal razvoj upravljanja s človeškimi viri. Najprej bom opisala potek razvoja v Združenih državah Amerike, potem pa se bom lotila tudi opisa evropske situacije.

Nastanek vede sega v prvo polovico 20. stoletja, ko se je Taylor odločil, da bo s pomočjo raziskovalnega dela v tovarni jekla Bethlehem med leti 1900 in 1911 pripomogel k izboljšanju produktivnosti delavcev in izoblikovanju koncepta, ki ga imenujemo znanstveni menedžment. Lotil se je študije gibov ter meril čas, ki je bil potreben pri opravljanju določenih nalog. Na osnovi tega je menedžmentu tovarne predlagal delitev posameznih delovnih procesov v naloge. Delavcem je dodelil nadzornike, ki so bili odgovorni za merjenje posameznih nalog, vsak presežek ali primanjkljaj pri opravljanju nalog pa se je delavcu odrazil pri plačilu. Delo je bilo individualizirano in vsaka oblika timskega dela je bila za Taylor-ja nesprejemljiva.

O konkretnem vplivu znanstvenega menedžmenta je težko govoriti, a nedvomno je, da je le-ta povzročil, da so Američani večjo pozornost začeli posvečati izbiri in usposabljanju zaposlenih (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004: 4). Prav tako pa je zapustil tudi nekaj problemov pri delu v industriji povezanih z absentizmom in nizko motivacijo zaposlenih.

To je tudi obdobje, ko se podjetja še niso ukvarjala z enakostjo pri zaposlovanju, celo več, v Louisiani je bil leta 1896 sprejet zakon (Separate but equal), ki je ločeval afro-američane od belcev, kljub 4. amandmaju, ki govori o enakosti državljanov pred zakonom. Ta tako imenovani louisianski zakon je veljal vse do leta 1954, ko ga je sodišče razveljavilo.

Upravljanje s človeškimi viri lahko svoj izvor najde še v treh odzivih na znanstveni menedžment, in sicer: v dvajsetih letih 20. stoletja so bili postavljeni temelji perspektive človeških odnosov (The human relations perspective). Sledila je teorija človeškega kapitala (Human capital theory), in tretja reakcija je bil nastanek teksta z naslovom V iskanju odličnosti (In search of excellence) Peters-a in Waterman-a (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004: 4). Vse tri odzive bom v nadaljevanju tudi opisala.

Perspektiva človeških odnosov se osredotoča na človeško plat menedžmenta ter ponuja odgovore na vprašanje, koliko so družbeni in psihološki dejavniki pomembni pri razumevanju delovnega okolja in vplivanju nanj. Harwardski profesor Elton Mayo in Fritz Roethlisberger sta v štiridesetih letih 20. stoletja preučevala, zakaj je v podjetju General Electric produktivnost tako nizka. Odločila sta se za izvedbo študije, ki sta jo poimenovala Hawthornov eksperiment. Omenjena študija je imela velik vpliv na razvoj menedžmenta, saj je Mayo odkril, da problem pri podjetju leži v psihološkem kontekstu. Do teh dognanj je prišel tako, da je delavce razdelil v dve skupini, eksperimentalno in kontrolno, ter beležil produktivnost pri spremenjeni svetlobi. Ugotovil je, da je v skupini, kjer so spremenili svetlobo, produktivnost zrasla, tudi ko je bila svetloba slabša. To je bilo v nasprotju s pričakovanji. Izsledke študije je strnil v ugotovitve, in sicer: delavci so bili med potekom eksperimenta deležni večje pozornosti, kot so je bili vajeni, in to je povzročilo njihovo povečano učinkovitost; osnovale so se neformalne skupine, ki so imele vpliv na delovanje zaposlenih.

Mayo je tako ugotovil, da posamezniki potrebujejo mnogo več kot samo materialne dobrine. Imajo družbene potrebe, potrebe po pripadnosti določeni skupini. Znanstveni menedžment je te potrebe zanemaril, celo potlačil. Mnogi ameriški menedžerji niso upoštevali novih dognanj May-a, ampak so vztrajali pri znanstvenem menedžmentu (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004: 5).

Prav v tem času (natančneje leta 1948) je bila sprejeta Deklaracija o človekovih pravicah, ki je obsegala tudi področje zaposlovanja. Leta 1951 ji je sledila Konvencija o enakih nagradah, ki je določala, da so ženske in moški za enako delo upravičeni do enakega plačila.

Svoj prispevek k upravljanju s človeškimi viri sta dala tudi Maslow, leta 1943, in McGregor, leta 1960. Maslow je bil mnenja, da mora delo poleg materialnih dobrin ponujati veliko več, in sicer možnost za uveljavljanje interesov in osebni razvoj. Potrebe je razdelil v potrebe nižjega reda (lower-order needs), to so sredstva za preživetje in varnost, ki morajo biti zadovoljene pred potrebami višjega reda (high-order needs), kamor sodijo samozavest in potreba po samouresničevanju (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004: 5).

McGregor pa je v svojem delu Človeška plat podjetja (The human side of enterprise) »kritiziral« teorijo X, kot je imenoval prakso ameriških menedžerjev, ki je predvidevala, da zaposleni ne bodo iskali ali uresničevali odgovornosti. Dejal je, da je tovrstna praksa le obramba menedžerjev, ki bi jo bilo potrebno ukiniti in zamenjati s teorijo Y, ki pravi, da je zaposlenim treba dati prave pogoje, kjer bodo potem pripravljene prevzemati odgovorne vloge (ibidem). Te ideje so imele podporo v akademskih krogih, vendar niso prodrle v prakso ameriških menedžerjev.

Prav v tem času, leta 1964, je bil v Združenih državah Amerike sprejet Akt o državljskih pravicah, ki je prepovedal volilno diskriminacijo ter diskriminacijo v javnem šolstvu in zaposlovanju. Sedmi člen tega zakona, ki je osnova za enakost možnosti, je, celo natančneje, prepovedal diskriminacijo med delavci na osnovi rase, vere, spola in nacionalnega porekla.

Izvršni red 11246, ki ga je leta 1965 podpisal predsednik Lyndon Johnson, pa je vseboval zahteve po enakosti pri zaposlovanju. Omenjeni red se je nanašal na federalne pogodbenike in podpogodbenike (angl. Federal contractors and subcontractors) in od teh delodajalcev zahteval, da s pomočjo pozitivne diskriminacije kandidate in zaposlene obravnavajo enako, ne glede na raso, barvo kože, veroizpoved, spol in nacionalno poreklo (Gamble v Kossek in Lobel 1996: 28). Torej, zakon je omogočil pozitivno diskriminacijo, politiko, s katero se daje prednost določenim skupinam, ki bi bile, zaradi svojih značilnosti (na primer spola, rase, vere, nacionalnosti itd.) pri zaposlovanju ali napredovanju zapostavljene.

Pozitivna diskriminacija je po eni strani prinesla enakost obravnavanja posameznikov, po drugi pa je ponekod povzročila še dodatno diskriminacijo.

Ameriški javnosti je znan primer spora med Univerzo v Kaliforniji in študentom te univerze Bakk-om, kjer se je univerza odločila za pozitivno diskriminacijo in sprejela »nebelca« s slabšim rezultatom, kot ga je dosegel Bakke, ki je belec. Sodišče je o zadevi razpravljalo in

dosodilo, da mora univerza sprejeti boljšega, saj je pozitivna diskriminacija v tem primeru povzročila povratno diskriminacijo (Dessler 2003: 53).

Obstaja pa še en problem, in sicer negativen prizvok pozitivne diskriminacije. Tu gre za to, da pripadnike manjšine, ki so bili podvrženi pozitivni diskriminaciji, večina vidi kot drugačne. Po mnenju večine naj bi bili sprejeti v službo le zaradi dejstva, ker so pripadniki manjšine, in ne zato, ker bi si to zaslužili. To zmanjšuje njihovo verodostojnost in jih zopet postavlja v neenak položaj.

Delago je avtor, ki zagovarja pozitivno diskriminacijo in pravi: »Nekateri člani družbe so več kot dvesto let uživali pozitivno diskriminacijo in to se težko izbriše v par desetletjih, odkar je bil sprejet VII. člen v Aktu o državljskih pravicah leta 1964« (v Kossek in Lobel 1996: 41). Razvoj upravljanja s človeškimi viri se je v sedemdesetih letih 20. stoletja nadaljeval s teorijo človeškega kapitala, ki je sledila perspektivi človeških odnosov. S tem, ko je teorija pokazala na povojno okrepitev Japonske in Nemčije, je odpravila mišljenje o delovni sili kot o strošku ter izzvala mišljenje o delovni sili kot o premoženju. Omenjeni državi sta se po drugi svetovni vojni okrepili, in mnogi so to razlagali (na primer Schultz po Brewster, Mayrhofer, Morley 2004: 5) kot posledico ustvarjanja in spoštovanja kvalitetnega človeškega kapitala. Gary S. Becker in Jacob Mincer trdita (po Marshall 1998: 286), da je pri nespremenjenih pogojih dohodek posameznika odvisen od vsote denarja, ki jo je vložil v človeški kapital, to je, v izobraževanje in usposabljanje. Torej, več ko bo posameznik vlagal v svoje izobraževanje in usposabljanje, višjo plačo bo imel, ko se bo zaposlil. Na tem mestu naj še poudarim, da so ekonomisti kritizirali teorijo človeškega kapitala, ker po njihovem ni mogoče natančno oceniti višine vložka in višine bodočih donosov, ki pa sta ključna koncepta teorije.

V sedemdesetih in osemdesetih letih, sočasno s teorijo človeškega kapitala, je zaradi vse ostrejših demografskih sprememb prišlo do preoblikovanja koncepta pozitivne diskriminacije v »vrednotenje različnosti« in »upravljanje z različnostmi«. Vrednotenje različnosti je povzročilo večje razumevanje in sprejemanje ljudi, njihovih etničnih pripadnosti, spolnih usmeritev, spola in vere. Upravljanje z različnostmi pa vse to presega in se osredotoča na vprašanje, kako se da izboljšati in razumeti odnose med različnimi ljudmi in na ta način prispevati k dobrobiti organizacije kot celote (Managing Diversity, <http://som.csudh.edu/dkarber/yvelarde/Diversity.htm> (03. 03. 2005)). Na področju enakopravnosti spolov je upravljanje z različnostmi usmerjeno predvsem k usklajevanju etike v delovnem okolju in se nanaša na načine, na katere oba spola lahko pripomoreta k doseganju organizacijskih ciljev

(Exploring Diversity Management,

http://www.ponoconsultants.com/vision/div_man_research.pdf (27. 10. 2004)).

Prav tako v osemdesetih letih 20. stoletja je nastalo že prej omenjeno delo Peters-a in Waterman-a z naslovom »V iskanju odličnosti«. V tem obdobju so se v Združenih državah Amerike začeli zavedati vseh prednosti, ki jih je imelo japonsko gospodarstvo, predvsem kar se tiče cene in kakovosti izdelkov. Ta skrb je odprla vrata alternativnim pristopom k menedžmentu, ki so se naslanjali na perspektivo človeških odnosov in na teorijo človeškega kapitala (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004: 6). Avtorja omenjenega dela sta se lotila preučevanja ameriških podjetij, ki so, kljub svetovni gospodarski krizi in povečani tekmovalnosti na svetovnem trgu, ostala uspešna in globalno konkurenčna. V teh podjetjih sta avtorja odkrila osem kulturnih vrednot, ki so po njunem mnenju pomembne. To so:

- usmerjenost k delovanju (Bias for action): menedžerji sprejemajo odločitve, tudi če vsa dejstva niso znana,
- biti blizu potrošniku: potrošnik mora biti zelo spoštovan,
- spodbujanje avtonomije in podjetništva: organizacijo naj sestavljajo majhni, vodljivi deli, ki jih je potrebno spodbujati k neodvisnosti, kreativnosti in sprejemanju nevarnosti,
- spodbujanje produktivnosti v ljudeh: ljudje so največje premoženje organizacije in leta jim mora omogočiti razcvet,
- »direkten« menedžment (Hands-on management): menedžerji so v stiku z aktivnostmi v organizaciji in »se sprehajajo po njej«, je ne vodijo za zaprtimi vrati,
- »drži se pletiva« (koncentracija na ključne dejavnosti) (Stick to the knitting): organizacija naj se ne vključuje v podjetniške aktivnosti, ki zanj niso ključne,
- preprosta oblika in »vitki zaposleni« (Lean staff): le nekaj administrativnih in hierarhičnih plasti in majhno število zaposlenih,
- sočasna prilagodljivost in togost organizacije: togost organizacije v smislu, da vsi zaposleni razumejo in verjamejo v organizacijske vrednote, istočasno pa mora biti organizacija dovolj prilagodljiva pri administraciji, da lahko zmanjša število zaposlenih, število proizvajalcev ter število pravil.

Za dosego kvalitete torej ne zadostuje le znanstveni menedžment, ampak morajo biti v organizaciji prisotne vrednote in vizije, ki so zaposlenim na vseh ravneh enotne (ibidem).

V času nastanka te knjige, konec osemdesetih let 20. stoletja, je, kot sem že omenila, nastopilo obdobje upravljanja z različnostmi, podjetniška iniciativa, ki pravi, da ima vsaka

organizacija cilj, da njeni zaposleni dosežejo vse svoje potenciale (Cox, Fernandez, Thomas, Gentile, Jackson et al v Kossek in Lobel 1996: 35).

Po besedah Thomas-a pa je le-to neke vrste nadaljevanje ali pa naslednja stopnja pozitivne diskriminacije, ki vsakemu članu delovne sile omogoča delovanje v skladu s svojimi zmožnostmi (Thomas v Kossek in Lobel 1996: 34).

»Različnosti se nanašajo na raso, etničnost, spol, omejitve (npr. hendikepiranost), družinsko strukturo, spolno orientacijo, kulturo« (Kossek in Lobel 1996: 2).

Celo več, upravljanje z različnostmi predpostavlja, da so posamezniki edinstveni, kar je komplementarno z enakostjo in nevtralnostjo in tu ni govora o obrnjeni diskriminaciji, saj so vključeni vsi posamezniki. Lahko bi celo rekli, da izgine igra ničelne vsote, zamenja pa jo vizija organizacije, kjer vsi skušajo biti vse, kar so lahko, ob tem pa se borijo za tekmovalnost in profitabilnost organizacije (Kossek in Lobel 1996: 43). Lahko bi rekli, da je to korak k maksimiranju možnih prednosti različnosti in hkrati minimiranje možnih ovir, kot so predsodki, ki lahko spodkopljejo delovanje raznolike delovne sile (Dessler 2003: 50).

Če povzamem, enakost zaposlovanja, pozitivna diskriminacija in upravljanje z različnostmi so različni koncepti, ne samo po nastanku, ampak tudi po vsebini. Pozitivna diskriminacija izhaja iz enakosti zaposlovanja, ki je utemeljena v zakonodaji (na primer VII. člen Akta o državljskih pravicah iz leta 1964 v Združenih državah Amerike). Enakost zaposlovanja prepoveduje diskriminacijo pri zaposlovanju, medtem ko je pozitivna diskriminacija program, ki vpeljuje ta standard v posamezne organizacije in odpravlja posledice dosedanje diskriminacije.

V tabeli so prikazane razlike med enakostjo možnosti zaposlovanja, pozitivno diskriminacijo in upravljanjem z različnostmi v ameriških podjetjih.

Tabela 1: Razlike med enakostjo možnosti zaposlovanja, pozitivno diskriminacijo in upravljanjem z različnostmi.

POJEM	VIR	PREDVIDEVANJA
Enakost možnosti zaposlovanja	Statut družbe	<ol style="list-style-type: none"> 1. enakost, legitimnost, 2. meritokracija (položaj dobi najsposobnejši, ne glede na položaj ob rojstvu, raso, spol, ...), 3. nevtralnost rase in spola.
Pozitivna diskriminacija	Državna zakonodaja	<ol style="list-style-type: none"> 1. prednostna obravnava, 2. zavedanje o rasi in spolu.
Upravljanje z različnostmi	Akademiki, praktiki	<ol style="list-style-type: none"> 1. raznolikost, enkratnost posameznika, 2. tekmovalnost, dobičkonosnost organizacije, 3. vključenost vseh skupin, ne glede na to, ali so pravno zaščitene ali ne.

Vir: (Kossek in Lobel 1996: 36).

Torej, kot lahko vidimo, je v dvajsetem stoletju v ospredje stopil pomen kadrov in znanja ter, kot pravi Drucker (1994: 67), so kadri postali ključni vir za delo in razvoj. Prav tako se je spremenila definicija dela, ki ni več, kot pravi Gorz (1999: 3), ko povzema ideje Rifkina o koncu dela, tisto, kar počnemo v službi, ampak je družbeno določena veščina, ki je v skladu z družbeno določenimi postopki. O prihodnosti dela je razmišljal tudi Beck (2000: 40) in ugotovil, da je znanje, in ne več kapital oziroma naravne dobrine, osnovni ekonomski vir. Kot pravi, je vrednost ustvarjena s pomočjo produktivnosti in inovacij (ibidem).

Podjetja bi se torej morala zavedati, da je upravljanje z različnostmi danes že nuja, in se vpeljave koncepta ne bi smela bati. Vodilni v podjetjih bi morali poznati prednosti in seveda tudi slabosti, ki jih koncept ima, ter delati na komunikaciji z zaposlenimi in usposabljanju letih.

Prednosti upravljanja z različnostmi so sledeče: izboljšanje procesa rekrutiranja in napredovanja kvalificirane delovne sile, povečanje fleksibilnosti in dinamičnosti podjetja, kar vodi k večji učinkovitosti in poveča kreativnost in zaupanje med zaposlenimi. Omenjeno pa je sredstvo za celovito upravljanje kakovosti (angleško TQM).

Vendar pa upravljanje z različnostmi nima čarobnega učinka in ne deluje čez noč. Je orodje, ki ga lahko organizacija uporabi na način, kot sama hoče. Dejstvo je, da bo prihajalo do raznih uporov, da se bodo vodilni in zaposleni včasih počutili izgubljene in se bodo težko spopadali s tem konceptom, ampak vse to je že sedaj del vsakdanjika večine organizacij in zaradi tega ne more biti razlog za strah.

4. KONCEPT UPRAVLJANJA Z RAZLIČNOSTMI IN NJEGOVA UPORABA V AMERIŠKIH PODJETJIH

V tem poglavju se bom posvetila upravljanju z različnostmi v Združenih državah Amerike, kjer je ta koncept v primerjavi z Evropo bolje razvit. V naslednjem poglavju pa se bom posvetila Evropi in primerjavi ameriškega in evropskega upravljanja z različnostmi.

Organizacije so del okolja, kar pomeni, da se odzivajo na spremembe, ki se dogajajo okoli njih, ta odziv pa je lahko različen. V spodnji tabeli lahko tako vidimo razlike med tradicionalno organizacijo in organizacijo novega obdobja, ki vključuje upravljanje z različnostmi.

Tabela 2: Razlike med tradicionalno in raznoliko organizacijo

Tradicionalna organizacija	Raznolika organizacija (angl. Diverse Organization)
Člani dominantne skupine oblikujejo norme, navade in tradicije	Norme, navade in tradicije se oblikujejo glede na želje in potrebe vseh zaposlenih
Uspeh je vezan na asimilacijo	Uspeh je vezan na edinstven prispevek (angl. unique contribution)
Različnost = obveznost, neugodnost, breme	Različnost = edinstveno bogastvo, prednost
Nezavedanje vodstva (angl. Leadership unaware)	Vodstvo ceni različnosti
Predpostavka: Spremeni ljudi, ne kulture	Predpostavka: Spremeni kulturo, ne ljudi

Vir: (Managing Diversity, [http://www.ocstc.org/ana_conf/pdf/mgn.pdf#search=`managing %20diversity%2C%20women`](http://www.ocstc.org/ana_conf/pdf/mgn.pdf#search=`managing%20diversity%2C%20women`) (03. 03. 2005))

Torej, podjetja, ki delujejo tradicionalno, bodo na ta način vodila tudi planiranje človeških virov. Bolj konkretno, od drže podjetja je na primer odvisno, ali bo podjetje vpeljalo koncept raznolikosti delovne sile ali ne. Pri tem imajo na voljo več strategij, in sicer:

1. Strategija moralne različnosti (angl. Moral diversification strategy), ki predvideva, da bo podjetje iskalo raznoliko delovno silo.
2. Strategija podjetniške različnosti (angl. Business diversification strategy). Tu bo podjetje iskalo raznoliko delovno silo, vendar ne na vse pretege.

3. Strategija reaktivne različnosti (angl. Reactive diversification strategy), ki se zavzema za »laissez-faire« pri planiranju človeških virov.
4. Strategija proti različnosti (angl. Anti-diversification strategy) pa ne spodbuja zaposlovanja raznolike delovne sile.

(Kossek in Lobel 1996: 53)

Torej, če se podjetje odloči za prvo strategijo, se bo potrudilo in iskalo raznoliko delovno silo, saj je očitno prepričano, da ga bo to obogatilo. Druga skrajnost pa je četrta strategija, kjer so prepričani, da jih zaposlovanje raznolike delovne sile ne zadeva in jim »nič ne koristi«.

Mnogi so mnenja, da je zaposlovanje raznolike delovne sile prednost iz dveh razlogov. Prvič, ker je to moralno in etično dejanje, in drugič, ker organizacijam prinaša kompetitivno prednost (ibidem).

Obstajata pa tudi dve filozofiji različnosti, ki pojasnjujeta motive zaposlovanja raznolike delovne sile. Zakonit pristop (angl. Legalistic approach) pravi, da podjetja zaposlujejo tako, kot zahteva zakon, torej v skladu s pozitivno diskriminacijo in enakostjo. Na drugi strani pa podjetniško orientiran pristop prisega na prostovoljno zaposlovanje raznolike delovne sile in ima za cilj povečati učinkovitost podjetja s pomočjo raznolike delovne sile, ki je vir kompetitivne prednosti. Pri tem je treba poudariti, da so vse organizacije zavezane zakonu, od njih samih pa je odvisno, ali se bodo odločile tudi za podjetniško orientiran oziroma prostovoljen pristop (Kossek in Lobel 1996: 77).

Ali drugače, upravljanje z različnostmi vključuje tako predpisana kot tudi prostovoljna dejanja menedžmenta. Poznamo torej zakonsko določene akcije, ki zahtevajo zmanjšanje diskriminacije pri delu, a le to ni dovolj. Zelo dobrodošle so prostovoljne akcije, za katere so potrebni:

- močno vodstvo (to so posamezniki, ki so prepričani v potrebnost sprememb in so dober vzor);
- ocena situacije (organizacija mora oceniti stanje znotraj sebe in narediti raziskavo, kakšen je odnos zaposlenih do različnih skupin);
- omogočanje usposabljanja in izobraževanja o različnostih;
- spreminjanje kulture in sistema upravljanja;
- ocenitev programa upravljanja z različnostmi (ali raziskave kažejo na spremembo odnosa do različnosti) (Dressler 2003: 50).

Na tem mestu lahko še enkrat poudarim razliko med pozitivno diskriminacijo in upravljanjem z različnostmi. Prva predvideva, da se mora posameznik prilagoditi organizaciji, za razliko od upravljanja z različnostmi, kjer naj bi bila organizacija in posameznik harmonična – usklajena. Poleg tega pozitivna diskriminacija sloni na zakonodaji in družbeni odgovornosti, medtem ko je upravljanje z različnostmi stvar podjetništva (Diversity Management, (2005)). Ronald G. Kirchen pravi, da upravljanje z različnostmi vodi profitabilnost, ekonomska nuja in ne zakon (Managing Diversity, http://www.ocstc.org/ana_conf (03. 03. 2005)).

Hill (Albrecht 2001: 183) trdi, da je tretjina podjetij, ki pripadajo skupini Fortune 500, uvedla upravljanje z različnostmi, in kmalu ga bo uvedla še dodatna tretjina. Po njegovih besedah so se tega področja do nedavnega lotevali le zaradi izpolnitve zakona o enakih možnostih pri zaposlovanju in pozitivne diskriminacije, a sedaj v tem (upravljanju z različnostmi) vse bolj vidijo metodo za pridobitev prednosti pred konkurenti.

Upravljanje z različnostmi ni le zaželeno veščina, ampak je način mišljenja, ki vsebuje ustvarjanje okolja, ki zaposlenim omogoča, da lahko prispevajo k organizacijskim ciljem in da občutijo osebno rast. Ključnega pomena je skrb organizacij, da zaposleni dosežejo vse svoje potenciale, tako da ustvarijo okolje, ki jim bo omogočilo, da so motivirani in produktivni ter koristni za organizacijo (Diversity Management, <http://som.csudh.edu/dkarber/yvelarde/Diversity.htm> (03. 03. 2005)).

Linda Matthews za upravljanje z različnostmi pravi, »da je to sistematična in planirana odločitev organizacije, da rekrutira in usposobi zaposlene iz različnih okolij«, in dodaja, da upravljanje z različnostmi predvideva aktivno priznanje in vrednotenje povečane multikulturne narave današnjih organizacij (Managing Diversity and Equal Opportunity- Allies or Antagonists, <http://www.eoc.sa.gav.su/public/speech6.html> (13. 03. 2005)).

Poleg tega pa vsaka definicija upravljanja z različnostmi predpostavlja, da, če lahko vsak posameznik v organizaciji izpolni svoje potenciale, to pripomore k dobičku in produktivnosti organizacije in zaposlenih samih. Avtorica nadalje tudi opisuje podobnosti med enakostjo možnosti in upravljanjem z različnostmi, in te so:

- Tako enakost možnosti kot upravljanje z različnostmi naj bi zmanjšala absentizem in povečala moralo.
- Oba se zavedata pomembnosti vrednotenja različnosti med ljudmi in te različnosti vidita kot premoženje organizacije.
- Zavedata se pomena prenove organizacijske kulture in potrebe po delovnem okolju brez ovir, ki bi omogočilo participacijo zaposlenim.
- Zavzemata se za pravično, nediskriminatorno rekrutiranje in izbiro kandidatov.

Našla je tudi razlike, te pa so:

- Enakost možnosti je usmerjena v družbeno pravičnost, upravljanje z različnostmi pa ima bolj podjetniško perspektivo.
- Razlika med pripadnostjo skupini, ki je značilna za enakost možnosti (osredotoča se na skupine ljudi, ki so izkusile diskriminacijo), in individualnimi razlikami, značilnimi za upravljanje z različnostmi (upravljanje z različnostmi se odziva na potrebe posameznikov znotraj organizacije in na njihove različnosti).
- Enakost možnosti je uzakonjena, upravljanje z različnostmi pa je menedžerski koncept (zakon prepoveduje diskriminacijo posameznika na osnovi starosti, spola, zakonskega stana, spolne orientacije, rase, po drugi strani pa mora upravljanje z različnostmi, če hoče biti uspešno, delovati v okviru zakona, torej pod okriljem enakih možnosti).

Torej, kot pravi Linda Matthews (ibidem) mora upravljanje z različnostmi upoštevati enakost možnosti, saj le tako lahko dejansko doseže različnosti. Pri tem po njenih besedah, enakost možnosti in upravljanje z različnostmi ne bi smela biti predstavljena kot izključujoči si strategiji, ampak kot komplementarni. Kar se tiče vpeljevanja različnosti v javna in privatna podjetja, pa pravi, da je treba upravljanje z različnostmi graditi na enakosti možnosti, vendar morajo biti pred tem izpolnjeni določeni predpogoji, in ti so:

- Principi in prakse enakosti možnosti morajo biti vikorporirani v politiko, procedure, prakso in kulturo organizacije.
- Organizacije morajo odstraniti vse ovire, ki posameznikom preprečujejo napredovanje (to pomeni imeti kulturo, ki je tolerantna do različnosti in ki zaposlenim omogoča doseganje potencialov).
- Doseganje rezultatov na ravni posameznika, skupine in organizacije, kar zahteva integracijo podjetniških in družbenih ciljev.

Ko se podjetje enkrat zave nujnosti in prednosti zaposlovanja raznolike delovne sile in je na to tudi pripravljeno, lahko začne z zaposlovanjem le-te. Ta proces se najprej začne z rekrutiranjem posameznikov, kjer se sprašujemo, koga, kdaj in kako bomo rekrutirali. Zadeva pa se ne zaključi tako zlahka. Zapletati se začne že pri vprašanju, koga bomo rekrutirali, saj so tako imenovane vstopne ovire tiste, ki določenim skupinam otežujejo dostop do nekaterih poklicev. Tako so možni odgovori na vprašanje, zakaj so na primer ženske in manjšine izključeni iz rekrutiranja, sledeči:

- stereotipi (nekateri poklici so opredeljeni kot izključno moški, drugi kot ženski, in tako so npr. za gasilce primerni moški, za medicinske sestre pa ženske),
- konflikt zaposlitev – privatno življenje (gre za prepričanje, da bodo imele odločitve zunaj zaposlitve, to je v privatnem življenju, kamor bi lahko prištevali vzgojo in skrb za otroke, negativne posledice na opravljanje službe),
- zakonske ovire (v primeru, ko so različni posamezniki izključeni iz rekrutiranja zato, ker jih zakon ne ščiti),
- samo-izbira (predvidevanje, da ljudje z določenimi lastnostmi nočejo nekega dela, položaja, ker sebe ne vidijo kot primerne kandidate),
- okrnjene socialne mreže (pri zaposlovanju je mnogokrat pomembnejše »koga poznaš kot kaj znaš«, in tisti posamezniki, ki imajo slabo socialno mrežo, imajo tudi slab dostop do informacij o delu)

(Kosseck in Lobel 1996: 80).

Da bi omogočili vsem posameznikom enak dostop do delovnih mest, se moramo teh ovir zavedati in se truditi, da bi jih presegali.

Rekrutiranju sledi izbira kandidatov, kjer se podjetje sprašuje, do katere mere se kvalifikacije prijavljenega skladajo z zahtevami dela. Pri tem si pomagajo z intervjuji in testi. Kandidate tudi na tej poti čakajo nevarnosti in ovire. Teorije o tem, zakaj posameznik, ki je pripadnik določene skupine, ni izbran, so sledeče: teorija o informacijski dvojnosti, teorija statistične diskriminacije in teorija »podoben meni« (Kosseck in Lobel 1996: 86). Prva govori o tem, da lahko problem nastane, ko morajo posamezniki, ki prihajajo iz popolnoma drugačnega okolja, podati določene informacije. Pri tem lahko naletijo na težave, saj ne vedo, katera informacija je prava in kolikšen obseg informacij je zadovoljiv. Primer informacijske dvojnosti je, ko od posameznika, ki je iz okolja, kjer je brezposelnost zelo visoka, zahtevajo, naj posreduje informacije o predhodnih zaposlitvah. Tak posameznik bo zelo težko izpolnil zahtevan pogoj. Braddock in McPartland (Kosseck in Lobel 1996: 85) razlagata teorijo statistične diskriminacije. Navajata primer žensk, ki ne morejo opravljati dela gasilk, saj se smatra, da za to delo niso dovolj fizično močne in posledično dela ne bi dobro opravljale. Torej značilnost, ki velja v povprečju, to je, da imajo ženske manjšo fizično moč, posplošijo na posamezno žensko, ki se poteguje za poklic gasilke. Zadnjo teorijo, podoben meni, razlagata Turban in Jones (ibidem) ter pravita, da izpraševalci izberejo le tiste kandidate s podobnim izvorom (angl. background), ki pa ni povezan s poklicem, za katerega se prijavljajo. Govorita o treh

oblikah podobnosti med izpraševalcem in kandidatom: (op. splošna) podobnost, podobna percepcija glede dela in značajska podobnost med njima.

Poleg omenjenih teorij pa so močno prisotni tudi stereotip starosti, rasni stereotip in spolni stereotip. Vse omenjeno negativno vpliva na izbiro posameznih kandidatov.

Izbiri sledi zaposlovanje. To je zadnja faza in vsak, ki je prišel tako daleč, je potencialni zaposleni. A tudi tu težav še ni konec. Posameznik, ki se zaposli, se lahko v organizaciji sreča z zaprtostjo internega trga dela, s prednostno obravnavo veteranov, s steklenim stropom in razlikami v plačah. Vse to preži nad različnimi, nad manjšinsko skupino. V to skupino sodijo tudi ženske, ki so za enako delo plačane manj kot njihovi moški kolegi.

Stereotipne predstave, ki so vezane na raso, spol, starost itd., lahko vplivajo tudi na ocenjevanje uspešnosti posameznikov. Stereotipi so vezani na določeno kategorijo in le-ti lahko postanejo pričakovanja, ki pa sčasoma preidejo v podzavest in jih ljudje uporabljajo nevede.

Tako so, kot sem že omenila, ženske za isto delo plačane slabše kot moški, a pravega, oprijemljivega razloga za to ni mogoče najti. Pojavljajo se razlage, ki utemeljujejo razliko med spoloma, ne pojasnijo pa pravega vzroka za njihov obstoj. Ena takšnih razlag je skladnost spola, ki pravi, da so ženske v ženskih poklicih obravnavane kot enakovredne moškim, v moških poklicih pa so ocenjene kot slabše, razen če se izkaže, da so posebno sposobne (Kossek in Lobel 1996: 148).

Predsodki so lahko prisotni v načinu dojetja že v fazi pred ocenjevanjem. Tako govorimo o feminizaciji oziroma maskulinizaciji poklicev, kjer za feminizacijo velja, da so ženski poklici ocenjeni kot manjvredni, kot slabši od moških poklicev (Steinberg v Kossek in Lobel 1996: 153).

Pri ocenjevanju manjšine se lahko napake zmanjšajo tako, da se posameznike ocenjuje glede na to, kaj počnejo in kako je delo narejeno, namesto kdo so in na kakšen način delo opravljajo (Reskin in Padavic v Kossek in Lobel 1996: 152).

Poleg tega pa napake pri ocenjevanju lahko zmanjša tudi primerno usposabljanje, ki pa mora vsebovati usposabljanje za različnosti, vključevati mora vse sodelavce, tako podrejene kot menedžment, in občutljivo mora biti na razlike v kulturah in kulturnih normah. Torej, kot pravi Thiedarman (Diversity Management, <http://web.csuchico.edu/~tg17/MGMT.html> (28. 10. 2004)), je usposabljanje najbolj neposreden pristop pri uspešnem vzpostavljanju multi-kulturnega delovnega okolja in zato tudi najbolj primeren.

Pri tem je seveda treba biti pozoren tudi na dejstvo, da se različni ljudje učijo na različne načine, in zato je treba metode usposabljanja prilagoditi posameznikom, saj na ta način

najbolje dosežemo želeni učinek. Vpeljava usposabljanja pa sama po sebi še ni zagotovilo za uspeh. Organizacija mora v prvi vrsti analizirati, kaj različnost pomeni, kateri cilji so pri tem pomembni, in tudi, kako bodo zaposleni sploh podprli premik k raznoliki delovni sili. Prav ta pripravljenost organizacije je ključna za uspeh usposabljanja (Kossek in Lobel 1996: 180).

Loden in Rosener (Kossek in Lobel 1996: 180) definirata različnost s pomočjo dveh dimenzij, in sicer:

- v prvo definicijo sodijo: rasa, etničnost, starost, spol, psihične zmožnosti, spolna orientacija,
- v drugo pa izobrazba, geografska lokacija, zakonski stan, prihodki, versko prepričanje, delovne izkušnje.

Od širine definicije različnosti pa je odvisno, kakšno usposabljanje bodo v organizaciji izvajali. Če je na primer definicija ozka, bo usposabljanje kratkoročno in osredotočeno na medkulturne razlike, medtem ko bo široka definicija vodila k poudarjanju medosebnih in komunikacijskih veščin, ki se jih da posplošiti na množstvo situacij v delovnem okolju (Kossek in Lobel 1996: 181).

Če povzamem, širša kot bo definicija različnosti, bolj bo usposabljanje dolgoročno in večje množstvo situacij bodo lahko v organizaciji pojasnili.

Definicija različnosti omogoča, da menedžment identificira in sporoča cilje različnosti »navzdol«. S tovrstnim sporočanjem pride do srečevanja različnih kultur znotraj organizacije. Organizacija lahko, ko govorimo o srečevanju kultur, izbira med tremi pristopi, in sicer med asimilacijo, prilagoditvijo in pluralizmom oziroma multikulturalnostjo. Ko govorimo o asimilaciji, mislimo predvsem na nedotakljivost dominantne kulture in na pričakovanja, da se bodo člani manjšine prilagodili in sprejeli norme, vrednote in vedenje večinske skupine (Tung v Kossek in Lobel 1996: 181). Kot pravi Cox (Kossek in Lobel 1996: 181), je to najpomembnejša oblika akulturacije in je osnova za večino usposabljanj in socializacijo. Za to obliko srečanja med kulturami je torej značilno, da je toleranca do razlik manjša in da večina pomaga manjšini pri vključevanju v obstoječo kulturo (ibidem).

Za prilagoditev je značilno, da pripadniki večine naredijo nekaj sprememb, ki pripadnikom manjšine omogočajo vstop v kulturo, pri tem pa se morajo nekoliko prilagoditi tudi slednji (pripadniki manjšine) (ibidem).

Pluralizem oziroma multikulturalnost pa predstavlja integracijo dveh ali več kultur, pri čemer člani vsake kulture zadržijo pomembne značilnosti svojih kultur, značilnosti drugih kultur pa vidijo kot zanimive, privlačne (Tung v Kossek in Lobel 1996: 181).

Za dosego omenjenih pristopov je potrebno usposabljanje in izobraževanje. Pri asimilaciji je poudarek na usposabljanju in izobraževanju, ki članom nedominantne skupine pomaga pri prilagajanju normam, vrednotam in vedenju večinske skupine. Tako na primer v podjetju Pacific Bell pripadnike manjšine, še posebej španske, preden jih zaposlijo, izobražujejo, in ti na ta način spoznavajo organizacijo in način dela znotraj le-te (Roberson in Guitierrez v Kossek in Lobel 1996: 182).

Pri prilagoditvi pa uporabljajo drugačne metode. Tu gre predvsem za zmanjšanje negativnih vplivov, ki nastanejo zaradi srečevanja kultur, in sicer tako, da se spremenijo pripadniki večine. Ta sprememba je usmerjena v spoznavanje zakonov na področjih dela ter v seznanjanje pripadnikov večine s tem, kako njihova dejanja dojemajo pripadniki manjšine. V nekaterih podjetjih so se tega lotili tako, da so na primer snemali določene situacije ter jih preučili in o njih razpravljali. Na ta način se želijo znebiti predsodkov in zmanjšati konflikt med kulturami znotraj organizacije (Kossek in Lobel 1996: 184).

Zadnja je metoda usposabljanja in izobraževanja za graditev pluralizma. Tu se uporabljata predvsem dva pristopa. Prvi je vrednotenje različnosti, s pomočjo katerega se posamezniki učijo o različnostih v obnašanju in vrednotah posameznikov in skupin, kar povečuje sprejemanje različnosti in zmanjšuje konflikte (Tung v Kossek in Lobel 1996: 184). Druga metoda pa je podiranje medskupinskih ovir. Tega naj bi se lotili tako, da posameznike okoli nas obravnavamo kot pripadnike »notranje skupine«, in ne na temelju rase, spola, ... Torej, iščemo podobnosti med posamezniki in ne razlike, to pa nam omogoči zmanjšanje konfliktov (Kossek in Lobel 1996: 184).

Zelo pomembno vlogo pri vsem tem pa seveda igra menedžment, ki ima vlogo posredovalca vrednot, navad in organizacijske kulture na svoje podrejene znotraj organizacije. V podjetju kjer se zavedajo različnosti, kjer imajo »bottom up« nadzor in kjer zaposleni želijo razvijati svojo kreativnost, se pojavlja potreba po drugačnem vodstvu. Vodje v takih podjetjih morajo imeti naslednje značilnosti:

- Znati morajo ustvariti nove načine spopadanja s spreminjajočo se situacijo in se ne smejo bati neznanih situacij.
- Razlike morajo videti kot bogastvo, priložnost, in ne kot oviro.
- Pripraviti se morajo na spremembe in jih videti kot priložnost, ki ponuja nove možnosti in ne kot problem.
- Znati morajo stimulirati skupino in verjeti v njene zmožnosti.
- Ustvariti morajo ravnovesje med proizvodom in procesom.

- Vodja pomaga zaposlenim razviti nadzor nad situacijo (če bodo zaposleni motivirani in prepričani vase, bodo bolj uspešni).
- Dajati morajo povratne informacije (vodja mora poznati potrebe skupine, razumeti njihove odločitve, imeti odprto, dvosmerno komunikacijo, tako da potem zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje).

5. UPRAVLJANJE Z RAZLIČNOSTMI V EVROPI

Do sedaj sem govorila o upravljanju z različnostmi v Združenih državah Amerike, sedaj pa se bom posvetila ugotavljanju razlik med ameriškim in evropskim pojmovanjem upravljanja z različnostmi in preverjanju prisotnosti tega koncepta v Evropi.

Takoj na začetku je treba poudariti, da imata Evropa in Amerika različen političen in kulturni kontekst, kar je močno vplivalo na razvoj upravljanja z različnostmi na obeh kontinentih.

Večina teorije in tudi empirije je iz severne Amerike oziroma Združenih držav Amerike, kjer koncept obstaja zaradi zgodovinske prisotnosti multikulturene populacije in zaradi normativnih inputov, kot sta enakost možnosti in pozitivna diskriminacija. Tudi Evropa je heterogena, vendar bolj kulturno kot pa gensko, v primerjavi z Združenimi državami Amerike, a kljub temu debata o upravljanju z različnostmi tu ni prisotna v enaki meri.

Koncept upravljanja z različnostmi se je zunaj Združenih držav Amerike najprej začel razvijati v Veliki Britaniji in Avstraliji, kjer je kultura najbolj podobna ameriški. Torej, teoretični koncepti in praksa upravljanja z različnostmi so v Evropo prišli prek Velike Britanije (Linehan 2001: 20).

Kar nekaj avtorjev opisuje razlike v upravljanju z različnostmi med Evropo in Ameriko.

Po besedah Brewster-ja (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004: 11) je za upravljanje s človeškimi viri v Združenih državah Amerike značilna oddaljenost od upravljanja z osebjem znotraj organizacije, prosto poseganje organizacije na področje politike plač, kar je rezultat šibkega vpliva sindikatov, majhna denarna pomoč ter nevmešavanje države v podjetništvo. Poleg omenjenega je za ameriško kulturo značilna visoka stopnja individualizma, usmerjenost na dosežke, visoka podjetniška svoboda in avtonomija, kar naj bi bilo povezano s pogledom na Ameriko kot na deželo mnogih možnosti (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004: 12).

Po besedah Pieper-ja (ibidem) je glavna razlika med ameriškim in evropskim upravljanjem s človeškimi viri v stopnji, do katere državna regulativa vpliva nanj. Po njegovem mnenju naj bi imela podjetja v Združenih državah Amerike več svobode pri upravljanju z zaposlenimi. Razlike med Evropo in Združenimi državami Amerike se pojavljajo tudi pri varstvu zaposlenih, pravnih zahtevah glede plačila in delovnega časa ter pri zakonodaji, ki se nanaša na pogodbe o zaposlitvi. Blanchard (ibidem) je ugotovil, da so zaposleni v Združenih državah Amerike manj zaščiteni, da je evropska zakonodaja zagotovila padec števila delovnih ur v nasprotju z zakonodajo Združenih držav Amerike, ter da je evropska zakonodaja na področju pogodb o zaposlitvi veliko bolj urejena kot ameriška. Kot sem že omenila, je to posledica

delovanja sindikatov, ki so v Združenih državah Amerike šibkejši, in tudi članstvo zaposlenih v sindikatih je veliko manjše kot v Evropi, to pa zato, ker ima Evropa, po besedah Morley (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004: 14), »tradicijo kolektivizma in graditve konsenzov, sindikati pa imajo družbeno legitimnost na mnogo višji ravni kot v Združenih državah Amerike«. Dodatna razlika se pojavlja tudi pri skrbi za brezposelne, in Evropa je tista, ki zanje nameni več sredstev in boljše pravno ureditev tega področja.

Razliko med kontinentoma vidi tudi Albert (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004: 13), ki govori o anglo-saksonskem modelu, kamor sodita Združene države Amerike in Velika Britanija, ter o Rhineland-skem modelu, kamor prišteva države zahodne in srednje Evrope. Prvi model je delničarski (angl. shareholder economy), drugi pa deležniški (angl. stakeholder economy).

Avtorji se prav tako sprašujejo o povezavi med upravljanjem s človeškimi viri in podjetniško strategijo ter ugotavljajo, da je v Evropi ta povezava bolj posledica zakonodaje kot pa podjetniške iniciative. Kot primer navajajo Nemčijo, kjer so leta 1952 sprejeli in leta 1976 dopolnili Akt o sodelovanju delavcev pri upravljanju menedžmenta z zaposlenimi (angl. Codetermination Act), ki določa, da morajo imeti velika podjetja delavskega direktorja, ki bo skrbel za zaposlene in njihovo blaginjo (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004: 16). Torej, skrb za delavce in njihove pravice je v evropskih državah bolj v ospredju kot v Združenih državah Amerike. V to so prepričani tudi Gunnigle et al (ibidem), ki za evropske države pravijo, da uporabljajo »socialno-tržni pristop« (angl. social market approach), za katerega sta značilna visok nivo tržne regulacije in močni sindikati. To je vsekakor dobro za zaposlene, a po drugi strani takšna politika ovira tekmovalnost in kreativnost zaposlovanja. Omenjeni avtorji (ibidem) pravijo, da na drugi strani v Združenih državah Amerike uporabljajo pristop »prostega trga« (angl. free market approach), ki organizacijam in menedžerjem omogoča večjo avtonomnost.

Pri razlikovanju med Evropo in Združenimi državami Amerike je pomembna tudi vloga industrijskih odnosov. Due et al. (Brewster, Mayrhofer, Morley 2004: 22) razlikujejo dve skupini držav. V prvo umeščajo Veliko Britanijo, Irsko in Nordijske države, kjer ima država omejeno vlogo pri industrijskih odnosih. Romansko-germanske države, kamor sodijo Francija, Španija, Italija, Belgija, Grčija in Nizozemska, pa uvrščajo v drugo skupino, in tu ima država v industrijskih odnosih, po prepričanju avtorjev, osrednjo vlogo.

Pamela Palmi (2002) pa pravi, da se v Evropi upravljanje z različnostmi nanaša na področje podjetništva, na področje reševanja birokratskih procedur in postopkov. Ameriški pristop je po njenih besedah pragmatičen, tradicionalen in se nanaša na spolne razlike. V Evropski uniji

naj bi upravljanje z različnostmi pomenilo prepoznavanje pomanjkanja homogenosti in legitimiranja vrednotenja različnosti znotraj organizacij (ibidem). V tem okviru je torej upravljanje z različnostmi definirano kot »proces kreiranja, ohranjanja pozitivnega okolja, kjer so različnosti vseh posameznikov prepoznane, vrednotene, tako da lahko vsi dosežejo svoje potenciale in maksimalno prispevajo k organizaciji« (Palmi 2002: 3). Avtorica (ibidem) poudarja tudi, da se v literaturi že nekaj časa pojavljajo opisi modela različnosti. Različnosti v zasebnem sektorju se povezujejo z iskanjem izboljšav organizacijske konkurenčnosti, to pa je iniciativa, ki želi povečati različnost človeških virov in na ta način povečati fleksibilnost in odzivnost organizacije. Roosevelt (ibidem) v koncept različnosti poleg rase in spola želi vključiti tudi ideje, področje podjetništva in procese.

Pamela Palmi (2002) je na osnovi študije primera primerjala evropska in ameriška podjetja ter ugotovila naslednje:

- Evropska podjetja potrebujejo menedžment, ki bo sposoben igrati strateško vlogo znotraj podjetja.
- Potrebujejo spremembo standardnih postopkov razvoja podjetja, da bi lahko pritegnili in obdržali delovno silo z visokim potencialom.
- Podjetja morajo zavzeti aktivno vlogo pri dajanju podpore zaposlenim, da bi le-ti lažje usklajevali dom in službo.
- Imeti morajo možnost povezovanja različnosti s podjetniškimi iniciativami, kot je celovito upravljanje kakovosti (angl. TQM).
- Zavedati se morajo, da je vključevanje zaposlenih pomembno za ustvarjanje občutka odgovornosti in pripadnosti.

Našteto je predpogoj za vpeljavo upravljanja z različnostmi in v evropskih podjetjih še ni prisotno v tolikšni meri kot v ameriških podjetjih.

Razlike med Evropo in Združenimi državami Amerike so po mnenju Johna Wrencha (2005) vezane na velikost podjetij in na imigrantsko politiko. V Združenih državah Amerike je upravljanje z različnostmi prisotno večinoma le v velikih podjetjih.

Za Združene države Amerike je značilno, da se smatra, da bo imigrantska populacija s časom postala enaka članica družbe in da bodo potomci imigrantov, ki so rojeni v Združenih državah Amerike, postali njeni državljani. V Evropi je drugače. Tu so po mnenju Wrencha (2005) prisotni trije pristopi in sicer:

- »gastarbeiter-ski« pristop,
- pristop asimilacije,

- multikulturni pristop.

Za prvega je značilno, da so imigranti obravnavani kot gostujoči delavci, ki pa nimajo vseh socialnih in političnih pravic. To je značilno za Nemčijo, Avstrijo, Švico in Belgijo. Asimilacijski pristop po drugi strani imigrantom daje vse pravice, od njih pa pričakuje, da bodo postali kot vsi ostali, torej da se bodo asimilirali v populacijo. Ta pristop je značilen za Francijo. Zadnji je multikulturni pristop, ki se pojavlja v Veliki Britaniji in na Švedskem, zanj pa je značilno, da imajo imigranti vse pravice, pri tem pa še ohranijo svoje kulturne razlike. Poseben primer je Španija, kjer so gostujoči delavci, po večini v poljedelstvu, zaposleni na podlagi začasnih pogodb in so od večinskega prebivalstva ločeni oziroma delajo na neke vrste ločenem trgu dela. Tu naj poudarim še, da so v nekaterih državah, med njimi v Franciji, Nemčiji, Švici, v nacionalnem planu človeških virov že planirali prihod raznolike delovne sile. Planiranje pa ni preprosto, saj je potrebno poznati razlike med posameznimi skupinami. Pri doseganju organizacijskih ciljev moramo biti pozorni na prepoznavanje in vrednotenje razlik med posamezniki ter moramo težiti k prilagajanju kultur in ne k asimilaciji manjšin (Kosseck in Lobel 1996: 69).

Kot vidimo, obstajajo razlike tudi med evropskimi državami, in te so prisotne predvsem na področju anti-diskriminacijske politike in politike enakih možnosti. Poleg omenjenega se pojavljajo razlike tudi v tradiciji prisotnosti politike enakih možnosti v organizaciji ter v dostopu do državljanstva.

Gérard Timsit (2001) govori o obstoju treh modelov, ki obravnavajo različnosti. Prvi je model nerazlikovanja, ki temelji na principu enotnosti in nepriznavanju različnosti. Sledi mu model razlikovanja, kjer se upošteva heterogenost skupine in se priznava različno obravnavanje teh skupin znotraj kolektivnosti. Delitev med skupinami in državo, prepoznavanje različnosti in soočanje z njimi pa so značilnosti modela ločevanja. Avtor (2001) nadaljuje, da v državah z dominantno liberalno kulturo, to so države Severne Evrope, prevladuje model razlikovanja. Le-ta omogoča prepoznavanje in obravnavanje različnosti teritorija, interesov in ljudi. Različnost ljudi naj bi na Nizozemskem, Švedskem in v Veliki Britaniji dosegli z izdelavo programov, ki imajo za cilj obnoviti enakost etničnih, rasnih, spolnih skupin, ki so slabo zastopane v administraciji in v institucijah. Omenjeno naj bi dosegli celo z zakonodajo, ki se želi soočiti s takšnimi situacijami s pomočjo mehanizma pozitivne diskriminacije.

Na drugi strani pa je v državah z dominantno egalitarno kulturo prisoten model nerazlikovanja, ki zavira razvoj na določenih področjih.

Timsit (2001) ugotavlja, da ima večina držav Evropske unije v ustavi principe enakosti in nediskriminacije, a le nekaj držav ima tako egalitarno kulturo, ki bi omogočila vpeljavo političnih programov za pozitivno diskriminacijo. Za napredek evropskih držav v smeri uspešnega upravljanja z različnostmi je torej potrebno simultano delovanje na več področjih, in sicer na področju zakonodaje in regulativ ter na institucionalnem nivoju. Zakonodajo in regulative je potrebno oceniti, dopolniti in razširiti na različne aspekte različnosti, ter postaviti kazni za neupoštevanje določil. Na institucionalnem nivoju pa je potrebno ustanoviti zanesljiv sistem, ki bo učinkovito prepoznava diskriminacijo v javnih službah, diskriminacijo žensk, invalidov ter ostalih skupin. Seveda pa je potrebno izoblikovati tudi načrt za boj proti diskriminaciji, ki mora biti odgovoren za prepoznavanje problemov, za izdelavo programov in za preučevanje vpeljanih programov.

Torej, na osnovi povedanega lahko zaključim, da so okolje, kultura, vrednote, norme in pravna ureditev močno vplivali na razlike v upravljanju z različnostmi v Združenih državah Amerike in Evropi. Ameriška podjetja imajo v nasprotju z evropskimi bolj proste roke pri delovanju na trgu. To jim po eni strani omogoča fleksibilnost, po drugi strani pa predstavlja grožnjo varnosti zaposlenih. Prav nasprotno, v Evropi skrb države za delavce, prisotnost sindikatov in zakonodaja na področju dela močno ščitijo zaposlene in njihove pravice. Ta močna državna regulativa pa ovira tekmovalnost in duši iniciativo podjetij, ki morajo skrbeti za svoje zaposlene in njihove pravice, ki so bolj zastopane kot pravice ameriških delavcev.

Dodatna razlika med Združenimi državami Amerike in Evropo se pojavlja tudi na področju imigracij. V Združenih državah Amerike so imigranti obravnavani kot delovna sile, ki bo sčasoma pridobila državljanstvo. V Evropi je drugače. Tu se imigrante ponekod obravnava kot gostujoče delavce, ki bodo kmalu odšli, ali kot imigrante, ki jih je treba čim hitreje asimilirati, oziroma kot tiste, ki so upravičeni do ohranitve svoje različnosti.

Naj omenim tudi, da v Združenih državah Amerike upravljanje z različnostmi izhaja iz podjetniške iniciative, saj so menedžerji ugotovili, da morajo podjetja, če želijo biti uspešna, poskrbeti za zadovoljstvo kupcev ter se znati spopadati s spremembami na trgu in v družbi. To pa lahko storijo le tako, da zaposlujejo ljudi različnih ras, starosti, prepričanj, kultur, etničnih pripadnosti itd., ki bodo podjetju prinesli konkurenčnost in hkrati odražali različnost, ki jim omogoča dostop do kupcev.

Na drugi strani pa v Evropi upravljanje z različnostmi še ni tako razvito zaradi prej omenjenih razlogov. Menim, da evropska podjetja zaradi navidezne homogenosti delovne sile niso čutila potrebe po vpeljavi upravljanja z različnostmi. Mnoge evropske države so zaradi odpiranja

novih delovnih mest in pomanjkanja domače delovne sile sicer sprejemala delavce iz tujine, a so jih obravnavale kot ljudi, ki so prišli delat in se bodo kasneje vrnili na svoje domove. To velja predvsem za Avstrijo, Nemčijo in Švico. Nekoliko drugače je Franciji, kjer so bili zaradi kolonialne zgodovine primorani zaposlovati ljudi iz Afrike, ki pa so jih želeli asimilirati v družbo. Po mojem mnenju, v imigrantih niso videli ljudi, ki bodo obogatili njihova podjetja in jim prinesli konkurenčnost, kot na primer v Združenih državah Amerike, kjer z načrtnim zaposlovanjem težijo k podjetniškemu uspehu, ampak kot delovno silo, ki je na voljo, je cenejša in manj zahtevna.

Skratka, tržna usmerjenost in drugačen pogled na različnosti in imigrante so poleg drugih dejavnikov v Združenih državah Amerike vplivali, v primerjavi z Evropo, na hitrejši in širši razvoj upravljanja z različnostmi.

Sedaj pa bom predstavila prisotnost koncepta upravljanja z različnostmi v Veliki Britaniji, na Švedskem in morebitno možnost prenosa angleškega modela na Švedsko.

Za Veliko Britanijo je značilno, da v podjetjih danes ni več poudarek na enaki obravnavi depriviligiranih skupin, ampak na vrednotenju posameznikovih razlik. Upravljanje z različnostmi je strategija, ki spreminja celotno organizacijsko kulturo in je treba nanjo gledati kot na dolgotrajen projekt. Koncept temelji na močni podjetniški iniciativi, ki je osnovana na trgu in na potrošnikih. Torej, vpliv na vpeljavo koncepta upravljanja z različnostmi ima predvsem podjetništvo, etični in družbeni argumenti pa imajo sekundarno vlogo. Etika, ki je bila motivacija za promoviranje enakih možnosti, je v prehodu na upravljanje z različnostmi izgubila primarno vlogo.

Koncept se uporablja predvsem zato, da bi našli najboljše talente, vpeljali in okrepili inovacije ter na ta način dosegli kompetitivno prednost pred konkurenti. Polovico teh globalnih talentov predstavljajo ženske, in s programom upravljanja z različnostmi lahko podjetja to bogastvo izkoristijo. Vključevanje in povečana zastopanost vseh vrst različnosti, ki so trenutno slabo prisotne na zgornjih nivojih menedžmenta, sem sodijo ženske, etnične manjšine in invalidi, je namen in cilj upravljanja z različnostmi. Prav spol in etničnost sta glavni komponenti, s katerimi se upravljanje z različnostmi ukvarja. Mogoče je razlog v zgodovinskem boju za enake možnosti in v vidnosti teh različnosti. Vsekakor pa je odločitev o tem, na katero različnost se bo podjetje osredotočilo, odvisna od sestave in različnosti zaposlenih in kupcev.

Organizacija se mora odločiti tudi, kam v organizacijsko strukturo bo umestila upravljanje z različnostmi. Tradicionalno se je s tem vprašanjem ukvarjal oddelek za upravljanje s

človeškimi viri, danes pa v mnogih zasebnih podjetjih v Veliki Britaniji, ki želijo doseči visoke profite, menijo, da ima upravljanje z različnostmi večjo težo, če ni del oddelka za upravljanje s človeškimi viri. Različnosti naj bi bile povezane s hierarhično strukturo organizacij, in prav zaradi tega naj upravljanje z različnostmi ne bi bilo delo oddelka za upravljanje s človeškimi viri, saj naj bi bil problem v pomanjkanju moči in vpliva oddelka. Dodaten problem pa naj bi predstavljalo pomanjkanje znanja zaposlenih v tem oddelku s področja finančnih in strateških aspektov organizacije. Pridobivanje tovrstnih znanj bi pomenilo, da oddelek za upravljanje s človeškimi viri ne bi bil več »strokovnjak za človeške vire«, ampak bi postal oddelek, usposobljen za razumevanje osnovnega podjetništva, trga in konteksta, katerega del je organizacija. Omenjeno znanje se danes pričakuje tudi od ostalih zaposlenih, in tako mora biti v to vključen tudi oddelek za človeške vire. Kljub vsemu med analitiki prevladuje mnenje, da mora biti upravljanje z različnostmi zakoreninjeno v upravljanju s človeškimi viri, če želi biti uspešno, in pri tem morata biti oba koncepta spoštovana kot ključni poslovni operaciji. Omenjeno zahteva težko, a neizogibno razpravo o tem, kako sta videna funkcija in namen oddelka za upravljanje s človeškimi viri (Falsafi 2002: 39). Za razliko od zasebnih podjetij javna podjetja upravljanja z različnostmi niso izločila iz oddelka za upravljanje s človeškimi viri.

Tudi avtorji, ki govorijo o upravljanju z različnostmi v Veliki Britaniji, poudarjajo, da sta pomembna predanost menedžmenta in sodelovanje vseh zaposlenih. Prav tako morajo biti kanali komunikacije zelo dobri, če se hoče podjetje izogniti morebitnim nevšečnostim. Najpogostejša ovira pri vpeljevanju koncepta je odpor do sprememb in do posledic, ki jih te spremembe prinašajo. Zato se je treba zavedati, da je vpeljava različnosti dolgotrajen proces, ki zahteva čas tako za svoj razvoj kot za prilagoditev na novosti. Zelo pomembno vlogo pri premagovanju in preprečevanju ovir ima usposabljanje, saj le dobro in pravilno usposobljen menedžment in zaposleni lahko resnično delujejo v skladu z različnostmi in vrednotenjem letih.

Tudi v Veliki Britaniji se je izkazalo, da zakonodaja na področju enakih možnosti ni dovolj. Dokaz za to je dejstvo, da so kljub temu, da zakon o enakem plačilu obstaja že dobrih 30 let, razlike v plačilu moških in žensk še vedno prisotne. Napredek pa je vsekakor v tem, da se teme odpirajo in da se ljudje vse pogosteje obračajo po pomoč, če jo potrebujejo, ter da se rešitve v smeri reševanja njihovih problemov tudi že iščejo.

Pregled situacije na Švedskem kaže, da se le-ta nekoliko razlikuje od Velike Britanije. Švedska družba postaja vse bolj etnično raznolika, in ta prehod od homogene k multikulturni

družbi ni preprost in povzroča nemalo težav. Različnost zato postaja pomemben del razprav, in prehod od pogleda na heterogenost kot na problem k pozitivnemu pogledu je vse bolj prisoten. Razlogov za vpeljavo upravljanja z različnostmi je več. Od tega, da so pripadniki ne-nordijske in ne-evropske delovne sile pri rekrutiranju in napredovanju v slabšem položaju od dominantne švedske populacije, do tega, da so demografske spremembe že močno posegle na področje trga dela. Staranje prebivalstva predstavlja resen problem za državo blaginje, a kljub temu se mnoga švedska podjetja še niso lotila priprave akcijskega načrta, ki bi jim omogočil načrtovanje zaposlovanja tuje delovne sile. V Združenih državah Amerike in v nekaterih evropskih državah, za razliko od Švedske, veliko več zaposlujejo imigrantsko delovno silo. Ljudje in delodajalci bi morali videti, da zaposlovanje tujcev ni le nujno, ampak je pozitivno dejanje s specifičnimi prednostmi. Konfederacija švedskega podjetništva je celo spodbujala švedsko vlado, da pospeši proces pridobivanja delovnih dovoljenj za tujce. Upravljanje z različnostmi, ki je na Švedskem dokaj nov koncept, je v primerjavi z Veliko Britanijo in Združenimi državami Ameriko bolj usmerjeno na imigrante iz ne-evropskih držav. V šestdesetih in sedemdesetih letih dvajsetega stoletja se je Švedska začela soočati s prihodom dobro izobraženih iskalcev azila, ki so jih zaposlili v industriji, danes pa se spopadajo z drugo in tretjo generacijo priseljencev in iščejo rešitve za njihovo zaposlitev. Strokovnjaki in politiki iščejo rešitve s pomočjo pozitivne diskriminacije in politike različnosti, saj je njihov cilj zmanjšati diskriminacijo in odpreti švedski trg dela predvsem za Nešvede. Vse to pa je vsaj zaenkrat žal zgolj teorija, ki se v praksi še ni razvila. Organizacije na Švedskem že dobrih dvajset let posvečajo pozornost upravljanju s človeškimi viri in se v tem okviru tudi trudijo upravljati s podobnostmi in različnostmi posameznikov. Nekatere organizacije so temu posvečale več, druge manj pozornosti, a nobena ni temu delovanju dala posebnega imena, tako da je, kot sem že dejala, upravljanje z različnostmi, v današnjem pomenu, na Švedskem nov koncept, ki je sedaj politično in ekonomsko voden (Falsafi 2002: 8).

Predpogoj za prepoznavanje različnosti je občutek enakosti, ki je na Švedskem sicer dobro zasidran, pojavlja pa se problem, saj je v tej državi enakost družbe pojmovana v smislu neprisotnosti očitnih razlik med posamezniki znotraj družbe. Kajti, če posameznika obravnavamo kot enkratnega, je to lahko v nasprotju z občutkom enake in pravične obravnave, in ta misel je, kljub prizadevanju mladih in drugače mislečih, v švedskih organizacijski kulturi še vedno prisotna. Nastalo situacijo bi lahko razjasnila definicija različnosti, ki bi določila, kaj vse spada pod njeno okrilje. Vsekakor pa bi lahko veliko pripomogli tudi politiki in vodilni v organizacijah, ki sicer dajejo različne izjave v znak podpore različnosti, še posebej ko pravijo, da je treba omogočiti prihod neizkoriščenim

kompetencam imigrantov na švedski trg dela, a diskriminatorno obnašanje, ki se pogosto manifestira, kviri sliko vseh teh prizadevanj (Falsafi 2002: 13).

Skratka, vsi se strinjajo, da si želijo več različnosti v organizacijah, ampak vprašanje je, koliko so je pripravljeni sprejeti. Kaj je s tujimi naglasi, s stilom vodenja, z etničnimi navadami itd.? Argumenti za in proti različnosti se od organizacije do organizacije razlikujejo, zato mora vsaka organizacija sama najti argumente, ki bodo motivirali ljudi in jih prepričali ne samo v nujnost, ampak tudi v pravilnost odločitve o vpeljavi koncepta upravljanja z različnostmi.

Na osnovi opisov situacije v Veliki Britaniji in na Švedskem se zastavi vprašanje, ali je mogoče »angleški model« prenesti na Švedsko.

Takoj je treba poudariti, da omenjeni model na Švedskem ni popolnoma neznan, da je Švedska pisarna za integracijo izdala publikacijo, ki vsebuje korake za vpeljavo upravljanja z različnostmi. Kljub tej iniciativi pa je koncept na Švedskem slabo prisoten in še ni del širših, javnih razprav. Različnost je na Švedskem, kot sem že omenila, osredotočena na etnične manjšine oziroma na imigrante in za vpeljavo upravljanja z različnostmi se bo na Švedskem potrebno spopasti še z določenimi izzivi, preden bo koncept razvit do te mere, kot je v Veliki Britaniji.

Pomena razvoja upravljanja z različnostmi se zaveda vse več organizacij, a še vedno večina podjetij ta koncept vidi kot nek luksuz, ki si ga ne morejo privoščiti (Falsafi 2002: 40). Prav zaradi te predstave bi morali imeti tisti vodilni v švedski industriji, ki ta koncept že uporabljajo, bolj aktivno vlogo pri komuniciranju le-tega javnosti. Dodaten izziv predstavlja definicija različnosti. V teoriji naj bi ta koncept vključeval vse skupine, v praksi pa se ga obravnava kot družbeno strategijo ukvarjanja s problemi integracije. Upravljanje z različnostmi ni integracija oziroma prilagajanje posameznika ali skupine sistemu, ampak je vključevanje, torej medsebojen, vzajemen trud dominantne kulture in posameznikov. Manjšinske skupine se ne da integrirati, ampak jih je treba vključiti in obravnavati kot člene skupine, ki lahko veliko prispevajo. Ta spremenjen pogled pa je največji izziv za švedsko družbo. Da bi do tega tudi dejansko prišlo, bi morali posamezniki znotraj organizacij spremeniti svoje obnašanje, poleg tega pa bi se morala spremeniti tudi kultura sistema. Potruditi bi se torej morali vsi posamezniki, ne glede na kulturo, spol, etnično pripadnost itd. Prav tako se mora organizacija osredotočiti na posameznike, pri tem pa mora upoštevati skupino, ki ji pripada, saj vemo, da imajo posamezniki vrojeno potrebo po pripadnosti neki skupini, pa naj bo to na osnovi spola, rase, etnične pripadnosti ali česa drugega. Na ta način se

organizacija izogne boju med skupinami in gradi občutek pripadnosti organizaciji. Zelo pomembno vlogo pri tem imajo menedžerji, ki morajo biti sposobni razumeti ljudi in razlike med njimi.

Kar se vpeljave upravljanja z različnostmi v švedska podjetja tiče, večina delodajalcev pravi, da delajo na uresničevanju potreb posameznikov, da želijo imeti različno delovno silo, a da to žal ni mogoče. Problemov ne vidijo v kulturnih ali organizacijskih ovirah, ampak jih vidijo zunaj podjetja, v družbi (Falsafi 2002: 43). Menijo, da problemi niso del njih, da so od podjetja popolnoma neodvisni in oddaljeni. Poleg omenjenega pa vidijo svoj organizacijski sistem kot statičen in rigiden, kar naj bi onemogočalo sprejetje ciljev in namenov strategije različnosti ter fleksibilnost podjetij, ki je potrebna za soočanje s posledicami različne delovne sile. Rigidnost in statičnost sistema torej onemogočata podjetjem vpeljavo upravljanja z različnostmi, ki zahteva dolgoročno planiranje upravljanja s človeškimi viri in ciljev podjetništva, od menedžerjev pa zahteva razvoj sposobnosti vodenja.

Naj povzamem, upravljanje z različnostmi na Švedskem se od angleškega razlikuje v definiciji ciljne skupine. Švedi svojo pozornost namenjajo predvsem imigrantski delovni sili iz ne-evropskih držav, za razliko od Angležev, ki so pojem različnosti razširili na mnoge skupine, kamor sodijo ženske, pripadniki etničnih skupin, invalidi itd. V Veliki Britaniji je upravljanje z različnostmi podjetniška iniciativa, na Švedskem pa je koncept politično in ekonomsko voden. Na tem mestu naj poudarim tudi to, da je pomembno zavedanje podjetij o potrebnosti upravljanja z različnostmi, saj bodo le tako lahko ta koncept tudi vpeljali.

Po mojem mnenju je največja razlika med angleškim in švedskim konceptom v vlogi države. Na eni strani imamo »laissez-faire« politiko Velike Britanije, ki je močno podobna ameriški, na drugi strani pa imamo močno državno regulativo Švedske. Prav ta regulativa, je po mojem mnenju vzrok za nemoč, ki jo švedska podjetja čutijo pri spopadanju s konceptom upravljanja z različnostmi. Odraz tega so po mojem prepričanju tudi izjave predstavnikov švedskih podjetij o problemih pri vpeljavi upravljanja z različnostmi, ki naj bi bili zunaj podjetij, na trgu, v družbi, reševanje teh problemov pa zato ne v njihovi moči.

Menim torej, da so zgodovinske, politične in kulturne okoliščine glavni vzrok za prisotnost upravljanja z različnostmi v Veliki Britaniji in za slabo prisotnost tega koncepta na Švedskem. Vse to pa ne pomeni, da z voljo, prizadevanjem in predvsem zavedanjem o pomembnosti vpeljave upravljanja z različnostmi švedska podjetja tega koncepta ne bi mogla vpeljati.

6. POLOŽAJ ŽENSK V SFERI DELA IN REŠITVE, KI JIH PONUJA KONCEPT UPRAVLJANJA Z RAZLIČNOSTMI

Koncept upravljanja z različnostmi se nanaša na veliko kategorij, jaz pa se bom osredotočila samo na eno, in to je spol. V nadaljevanju bom poskušala prikazati, s kakšnimi težavami se na področju dela soočajo ženske, nato pa bom poskusila, z uporabo koncepta upravljanja z različnostmi, najti rešitve.

Spremembe so se začele dogajati v dvajsetem stoletju. Konec druge svetovne vojne, globalizacija in demografske spremembe so imeli za posledico pomanjkanje delovne sile, predvsem belih moških, pomanjkanje usposobljene delovne sile in presežek žensk, ki so bile po večini vezane na dom in družino. Takrat so začela podjetja, predvsem v industrijsko razvitih državah, večjo pozornost posvečati zaposlovanju žensk. Demografske spremembe so od podjetij zahtevale razmislek o novih načinih zaposlovanja. Kljub vsemu pa se slika na področju zaposlenosti žensk ni bistveno spremenila. Vzroke za to bi lahko iskali v ukoreninjenosti določenih predstav, stereotipov o ženskah kot o gospodinjah, ki ne sodijo v službo. Tudi ženske so se počutile negotove, saj jih niso sprejeli kot enakovredne moškim in so jih, oziroma jih še danes, manj cenili ter temu primerno tudi za enako delo manj plačali.

Socializacija igra pri tem zelo pomembno vlogo, saj določa vloge tako žensk kot moških. Kot vemo, je socializacija proces, v katerem se posamezniki naučijo kulture svoje družbe. Najpomembnejša je primarna socializacija, ki poteka v otroštvu, in tu so starši tisti, ki so otrokom za vzgled. Od njih se učijo vedenjskih vzorcev, vlog in pričakovanj. Primarni sledi sekundarna socializacija, kjer najpomembnejšo vlogo igrajo vrstniki in šola. Posameznik je nedvomno del družbe in ta nanj močno vpliva. Kot pravi Stoller, je »kultura družbe tista, ki določa vedenje spolov znotraj nje – družbe« (Haralambos 1999: 597). Omenjeni avtor je leta 1968 ločil biološki spol (angl. sex) in družbeni spol (angl. gender). To razdelitev je uporabil tudi Powell, ki pa je prispeval še dodatno razdelitev, in sicer med prepričanji (kako se po prepričanju ljudi moški in ženske razlikujejo) in dejstvi (kakšne so dejanske razlike med spoloma, saj, kot pravi, prav prepričanja določajo spolne vloge (Kanjuo Mrčela 1996: 47). Dodatno razlago ponuja Ann Oakley, ki razlaga 4 načine, na katere se odvija socializacija spolnih vlog. Ti so:

- manipulacija (npr. mati posveča veliko pozornosti dekličinim lasem in oblačenju v ženska oblačila),

- usmerjanje (npr. deklicam kupijo punčke, miniaturne gospodinjske predmete, fantom pa praktične igrače, kocke, celo orožje),
- verbalno apeliranje (npr. »poreden fant«, »pridna deklica«),
- izpostavljenost različnim aktivnostim (deklice vzpodbujajo, da se ukvarjajo z gospodinjskimi deli, ipd.) (Haralambos 1999: 597).

Družba s svojimi pričakovanji in z vrednotami in normami, ki se jih naučimo skozi socializacijo, torej močno vpliva na človeka in njegovo samopercepcijo.

Neka mednarodna raziskava je pokazala, da so dekleta v mnogih državah socializirana v duhu negovanja, odgovornosti, poslušnosti, fantje pa v duhu dosežkov in zanašanja nase (Barry et al v Kossek in Lobel 1996: 143). Slednjim se pripisuje vlogo hranitelja in se ga obravnava kot zelo tehničnega, odločnega, pametnega. Ženske pa so, nasprotno, nežne, pohlevne, ubogljive in ne-tehnične. Vse lastnosti, ki jih družba (večina družb) pripisuje moškim, so tudi sinonim za menedžerja, tako se potem ženske obravnava kot ne-tipične vodje, in če že želijo priti na ta položaj, se morajo veliko bolj truditi. Tu lahko še enkrat poudarim, da je žensk na najvišjih položajih zelo malo, in podatek, da je v Združenih državah Amerike med menedžerji petsto največjih podjetij, Fortune 500, le 8 žensk, priča o tem dejstvu (Is HP chief's demise setback for women (2005)).

Tradicionalne vrednote pa lahko povzročijo tudi koncentracijo določenega spola v posameznih poklicih. V mnogih državah ženske prevladujejo v poklicih povezanih z nego, strežbo ipd. Po podatkih Evropske komisije je bilo leta 1997 v Evropski uniji 60% žensk zaposlenih v šestih od šestdesetih sektorjev, in sicer na področjih zdravja in sociale, šolstva, skrbi za starejše, administracije, podjetniških storitev in hotelirstva. Žensko delo je bolj skoncentrirano po sektorjih kot moško, a kljub temu opazamo razlike med posameznimi evropskimi državami. Tako je na primer na Švedskem v prej omenjenih šestih sektorjih zaposlenih kar 68% žensk, kar je najvišja koncentracija v Evropi, od tega pa jih 35% dela v zdravstvu in na področju socialne varnosti. V Grčiji je 23% žensk zaposlenih v poljedelstvu, v Belgiji pa je njihovo število največje v javni administraciji. Za razliko od omenjenih držav pa v Italiji beležijo nizko koncentracijo žensk v teh sektorjih. Po drugi strani se moški pogosteje zaposlujejo v poklicih, ki omogočajo in zahtevajo avtonomnost in odgovornost (Trice in Beyer v Kossek in Lobel 1996: 143). Po podatkih Evropske komisije se večinoma zaposlujejo v gradbeništvu, administraciji, maloprodaji, podjetništvu in so za razliko od žensk v teh sektorjih manj skoncentrirani.

Po podatkih Evropske unije je bila leta 2001 razlika v plačilu žensk in moških 16% v korist moških (The Social Situation in the European Union 2004: 80).

Ženske se srečujejo s težavami tudi pri vzpenjanju na najvišje položaje. Ena takih je stekleni strop, »ovira, ki je komaj opazna, a dovolj močna, da ženskam in manjšinskim skupinam preprečuje napredovanje po hierarhični lestvici« (Morrison in Von Glinow v Linehan 2001: 42). Nezaupanje v delo žensk pa je povsem neupravičeno, saj ni spol tisti, ki določa, ali bo nekdo uspešen pri svojem delu ali ne, ampak sposobnost posameznika, ki ni vezana na spol. Celo Sokrat je dejal »če se torej pokaže, sem rekel, da imata moški in ženski spol različne sposobnosti za to ali ono poklicno delo, potem je treba seveda vsakemu določiti tisto delo, ki mu ustreza. Če pa se pokaže, da obstaja različnost v tem, da žena rodi, moški oplaja, potem s tem po našem mnenju še ni dokazana različnost glede njunih poklicnih dejavnosti. In tako lahko ostanemo še nadalje pri tem, da našim čuvajem in njihovim ženam pripadajo iste naloge« (Platon 1995: 143). Nadalje se razprava razvije tudi v sklep, da »ni nobenega javnega poklica, ki bi pripadal ženski zato, ker je ženska, in moškemu zato, ker je moški, temveč so naravne sposobnosti enakomerno razdeljene med oba spola, tako da so ženski po njeni naravi dostopni vsi poklici, prav tako pa tudi možu« (Platon 1995: 144).

Raziskave, ki so jih opravljali v Združenih državah Amerike, so pokazale, da je v menedžerski učinkovitosti moških in žensk več podobnosti kot razlik. Slednje se pojavljajo pri načinu vodenja, kar pa je posledica socializacije, majhnega števila žensk na vodilnih položajih, osebnih potez, predsodkov, diskriminacije, različnih življenjskih ciklov (Linehan 2001: 44). Poleg omenjenega pa ženske občutijo tudi breme simbolne vloge, pomanjkanje vzornic in mentorjev, občutek izoliranosti, stereotipe, odkrito in prikrito diskriminacijo ter seveda še skrb za dom in družino, ki je še vedno v veliki domeni žensk (ibidem).

Današnja zakonodaja področje enakosti med spoloma na vseh področjih že dobro zajema, a to še ni zagotovilo za dejansko enakost med moškimi in ženskami. Evropska unija se trudi izbrisati razlike med spoloma predvsem na področju zaposlovanja, poklicnega izobraževanja, napredovanja in socialne varnosti. Zakonodaja pa še zdaleč ne more urediti vseh področij tako na hitro. Družba je sestavljena iz ljudi, ki ponotranjijo vrednote in norme te družbe, in če jih hočemo spremeniti, moramo spremeniti mišljenje ljudi, in šele potem bo lahko družba odsevala drugačne vrednote. Ta proces je zelo zapleten in dolgotrajen, kar je tudi delni odgovor na vprašanje, zakaj se kljub trudu ženske zelo počasi premikajo iz »mrtve točke«.

Kot pravita Fitzgerald in Crites (v Linehan 2001: 83), je razvoj poklicne kariere žensk bolj zapleten, ker nanj vplivajo socializacija, stališča, pričakovanja, vedenjski vzorci. Socializacija žensk daje prednost vlogi negovalke, drugotno ali zanemarljivo vlogo imajo dosežki in poklicna kariera. Posledica tega je razpetost žensk med domom in poklicem, pomanjkanje načrtovanja poklicne kariere ter stereotipno izbiranje poklica glede na pripadnost spolu.

Praksa nekaj avstralskih podjetij je pokazala, da se da z ustreznimi politikami in prijemi znotraj podjetij dejansko zagotoviti raznolikost. To pomeni, da imajo podjetja to moč, da spremenijo organizacijsko kulturo ter ženskam in drugim pripadnikom manjšin omogočijo pravično zastopnost oziroma delovne pogoje, ki jim pripadajo.

Mnoga podjetja se torej zavedajo pomena zadovoljnih delavcev in naredijo vse, da bi njihovi zaposleni dobro delali in na ta način pripomogli k poslovnemu uspehu celotnega podjetja.

Tak primer je podjetje Hewlett Packard, kjer velja, da so ustvarjanje možnosti, rekrutiranje ljudi iz različnih okolij, vključitev različnosti v cilje organizacije in strateško planiranje, razumevanje potreb zaposlenih ter usklajevanje med delom in domom najboljša poslovna praksa. Zaradi naštetega so v podjetje vpeljali upravljanje z različnostmi. Poleg tega želijo biti blizu potrošniku in dobaviteljem, ki so multikulturni in hitro spreminjajoči se. Podjetje ima za cilj postati vodilno na področju inovacij in reševanja problemov, za to pa potrebujejo različne perspektive, različne talente in time zaposlenih, ki bodo ta cilj poskušali doseči. Omenjeno so v podjetju dosegli tako, da so uvedli fleksibilni delavnik, nadzornike za različnost in nadlegovanje, informacije o varstvu otrok, informacije o varstvu starejših, starševski dopust (pri tem so ljudem, ki so zapustili delo zaradi rojstva otroka, omogočili vrnitev na staro delovno mesto), v cilje organizacije so vključili različnosti, začeli so se ukvarjati z razvojem karier za ženske, začeli so z izobraževalnimi programi, ki ženske usmerjajo v znanost in matematične vede, krepiti so začeli komunikacijo med ljudmi. Poskrbeli so tudi za to, da se je ideja o upravljanju z različnostmi izvajala tudi po drugih državah, kjer ima podjetje podružnice (identifikacija, razvoj in povečanje števila različnih kandidatov), ter da je ideja vključena v strateški plan in cilje organizacije. Upravljanje z različnostmi pa ne sme ostati le na papirju, ampak ga morajo uresničevati vsi menedžerji in na ta način dajati vzgled ostalim. Vsekakor pa je potrebno tudi usposabljanje ter okrepitev komunikacije in timskega dela. V podjetju so s pomočjo omenjenih korakov ustvarili delovno okolje, kjer diskriminacija ni prisotna in v katerem so zaposleni cenjeni; zaradi tega podjetje zaseda peto mesto med najbolj zaželenimi podjetji Fortune 500 (Women in management,

www.oeeo.wa.gov.au/publications/WomeninManagement_GoodIdeas.pdf (12. 04. 2005)).

Pomembnosti upravljanja z različnostmi se zaveda tudi UWA, ameriška univerza, kjer so z namenom, da bi izboljšali zastopnost in napredovanje žensk, razvili strategije rekrutiranja, napredovanja in odločanja ter strategijo usklajevanja doma in službe. Razlogi za to so predvsem v želji, da bi povečali število žensk med akademiki, da bi imele študentke na univerzi vzornice, da bi univerza odražala različnost družbe, da bi ženskam omogočili razvoj znanja za vodenje, da bi družinam ponudili prijazno okolje ter da bi oblikovali kulturo, kjer

bodo različnosti prepoznane in vrednotene. Omenjenega so se lotili na več načinov, in sicer s pomočjo štirih strategij. Prva je strategija rekrutiranja, kjer so prepoznavali in spodbujali primerno usposobljene ženske in potem opazovali rezultate. S tem so dosegli povečanje števila profesorice, števila žensk na netradicionalnih področjih ter povečano različnost, ki odraža tudi različnost študentov. Naslednja je strategija napredovanja, kjer so pregledali postopke napredovanja, jih izboljšali, kjer je bilo potrebno, in spodbujali ter podprli ženske, ki so bile primerne za napredovanje. To je omogočilo, da so se kriteriji izbora in napredovanja razširili, in tako je več žensk prišlo na višje položaje. Tretja strategija se imenuje »ženske v odločanju« in predvideva program mentorstva ter politiko uravnovešenosti spolov, kar je povzročilo večjo dejavnost in uspešnost žensk. Kot zadnja je strategija dom – služba, ki predpostavlja vpeljavo fleksibilnih oblik dela in možnost koriščenja porodniškega dopusta. Omenjeno so tudi dosegli, in sicer so vpeljali delo na domu, fleksibilni delavnik, tri-mesečni plačani porodniški dopust ter druge bonitete. Seveda pa je bilo za ustvaritev teh strategij potrebno veliko truda, in kar je najpomembneje, načelo enakosti je bilo potrebno vključiti v strategijo ter promovirati in dvigniti nivo zavedanja o kulturnih razlikah. Kajti le usposobljeni, seznanjeni in zadovoljni zaposleni lahko različnosti vrednotijo (Women in management, www.oeeo.wa.gov.au/publications/WomeninManagement_GoodIdeas.pdf (12. 04. 2005)).

7. ŽENSKE V SLOVENIJI

Po drugi svetovni vojni je bila leta 1946 v takratni Jugoslaviji sprejeta ustava, ki je ženske začela obravnavati kot enakovredne državljanke, in dobile so volilno pravico. Istega leta so po vzoru takratne Sovjetske zveze sprejeli zakon o enakih pravicah žensk do dela, o enakem plačilu, o enakih pravicah do odsotnosti z dela, o pravici do socialnega zavarovanja, izobraževanja in plačanega porodniškega dopusta. Pomembna pridobitev v teh letih je bilo tudi vzpostavljanje mrež institucij, ki so bile namenjene skrbi za matere in otroke. Domovi za matere in porodničnice so omogočile izboljšanje higienskih razmer in so hkrati zmanjšale smrtnost novorojenčkov. Domovi igre in dela, predhodniki vrtcev, pa so imeli vlogo varstva in vzgoje otrok.

Država je z vrsto zakonov, ki so bili namenjeni vzpostavitvi enakosti, spola naredila enakovredna, vendar pa je bila percepcija ljudi drugačna. Ženske so imele dvojno vlogo, in sicer so po eni strani morale biti zavzete, odločne, samozavestne, po drugi pa požrtvovalne. V političnih propagandah so igrali na emocionalno noto materinstva in na ta način ženske usmerjali v dom.

Leta 1949 so ženske dobile pravico do 90-dnevnega plačanega porodniškega dopusta, tri leta kasneje pa so prepovedali preobremenjenost žensk in nočno delo nosečih žensk. Po letu 1960 se je stopnja zaposlenosti močno povečala, kar pa je bilo posledica ekonomskih potreb po novi delovni sili ter interesa žensk po materialni emancipaciji in po porabi svojih zmožnosti zunaj doma. Veliko mladih žensk in moških je vstopilo v industrijo. Ženske so se zaposlovale tudi zaradi ugodnosti, ki so jih delodajalci nudili, predvsem je bila to zdravstvena zaščita in zaščita otrok. Poleg tega so noseče, doječe in matere z otroki uživale pravice, ki jih ostali niso imeli. Lahko rečemo, da so vse te pravice in ugodnosti položaj žensk v Sloveniji postavile na zavidljivo raven. Imele so dostop do izobraževanja, stopnja zaposlenosti je bila visoka, ženske so si pridobile ekonomsko neodvisnost, v veljavi pa je bil tudi že zakon o splavu. Poleg omenjenega se je takrat izvajala tudi kontrola rojstev in planiranje družin, dostopne in razvite so bile tudi mreže varstva otrok.

Primernost poklica je država opravičevala s tradicionalnimi predstavami o razlikovanju med žensko in moško sfero. Dela, ki so jih ženske opravljale, so bila manj cenjena in posledično tudi slabše plačana. Podatki iz leta 1951 kažejo, da so bile v tistem času ženske za 25% slabše plačane kot moški (Salecl et al 2002: 323).

Vzrok za to verjetno leži v dejstvu, da je socialistična politika ženske obravnavala kot rezervo in jih nagovarjala, naj se vrnejo na dom in skrbijo za družino, kljub temu pa se je delež žensk, ki so bile zaposlene, večal.

S prihodom obdobja tranzicije so začela propadati velika podjetja, predvsem tista, ki so v večini zaposlovala moško delovno silo. To se je odrazilo v stopnji brezposelnosti, ki se je iz 2% dvignila na 15%. Slovenija je bila tako v obdobju tranzicije poleg Češke in Madžarske edina država, kjer se brezposelnost žensk v prvi fazi ni povečala (Salecl et al 2002: 324). Tega pa danes, ko je bila po podatkih statističnega urada Republike Slovenije v februarju leta 2005 med ženskami 12%, med moškimi pa 9% odstotna brezposelnost, ne moremo več trditi (Statistični urad RS, 2005).

Zaposlenost žensk v Sloveniji je med najvišjimi v Evropi. Po podatkih Statističnega urada je bilo leta 2000 med aktivnim prebivalstvom 46,3% žensk. Država z najvišjo aktivnostjo žensk je Finska, kjer je takih žensk 48%, najmanj žensk, le 38,7%, pa je aktivnih v Italiji (ibidem). Stopnja delovne aktivnosti žensk leta 2003 pa je bila sledeča: 55% v vseh petindvajsetih članicah in kandidatkah Evropske unije, 56% v petnajstih članicah Evropske unije. Najvišja, kar 71,5%, je bila na Švedskem, najnižja, 42,7%, pa v Italiji. V Sloveniji je bila stopnja delovno aktivnih žensk 57,6% (Kanjuo Mrčela 2005: 714).

V državah Vzhodne in Srednje Evrope, ki so bivše socialistične, je glavni razlog za visok odstotek zaposlenih žensk plansko gospodarstvo, ki je zahtevalo povečanje celotne delovne sile, tudi žensk. Eden glavnih principov državne politike je bil poudarek na enakosti spolov.

Na drugi strani pa so države Zahodne Evrope doživljale rast storitvenih dejavnosti. Ženske so imele tam, zaradi skrajšanega časa, potrebnega za domača opravila (to je posledica večjih zaslužkov in dosegljivosti gospodinjskih aparatov), in zaradi ideoloških sprememb (prepričanje, da vloga žensk ni vezana le na dom, ampak imajo le-te v družbi tudi drugačne vloge, ki jih želijo izpolniti), drugačen položaj (Salecl et al 2002: 325). Razlika med Slovenijo in državami Evropske unije se pojavlja tudi pri delavniku. Pri nas so ženske zaposlene za polni delovni čas in fleksibilnih oblik dela je zelo malo. To je posledica bivšega režima, ki je vodil politiko polne zaposlenosti in varstva otrok, za razliko od ostalih držav Evropske unije, kjer je fleksibilnih oblik dela več. Razlogi ležijo v dejstvu, da so države Evropske unije spodbujale fleksibilne oblike dela, ki naj bi ženskam omogočile lažje usklajevanje med službo in družinskimi obveznostmi, kjer je fleksibilnih oblik dela več. Vendar pa, po mojem mnenju, fleksibilne oblike dela ne prinesejo nujno boljšega položaja ženskam. Lahko pride celo do tega, da se ženske umaknejo iz sfere dela v družinsko življenje.

V Sloveniji so, po številkah sodeč, ženske in moški približno enako zastopani na trgu delovne sile, vendar pa enaka distribucija ni prisotna v večini dejavnosti oziroma na različnih hierarhičnih nivojih. To je vprašanje vertikalne in horizontalne segregacije, s katero se ženske soočajo. Prisotne so tudi razlike v plačah, po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije so leta 2002 ženske zaslužile 90,4% moške plače (Kanjuo Mrčela 2005: 728).

Tudi kar zadeva izbor izobraževanja, je ta še vedno dokaj tradicionalen. Ženske so bolj zastopane v administraciji, izobraževanju in skrbi za ljudi, kar polovica žensk je torej zaposlenih v storitvenem sektorju. Moški pa so, prav nasprotno, bolj zastopani v tehničnih in podobnih usmeritvah.

Kot sem že omenila, so ženske žrtve vertikalne segregacije tam, kjer so kljub enaki usposobljenosti, kot jo imajo moški, slabše zastopane na vplivnih in zahtevnih mestih.

Skratka, položaj na trgu delovne sile v Sloveniji kaže, da ženske nimajo enakih možnosti, saj diskriminacija obstaja, a je žal težko dokazljiva. Eden največjih problemov, s katerim se ženske soočajo, je odpuščanje oziroma nepodaljšanje pogodbe o zaposlitvi zaradi nosečnosti. To področje je z novim zakonom o delovnih razmerjih urejeno, vprašanje pa je, kako se to v realnosti izvaja.

Če povzamem, tradicionalne oblike zaposlovanja, ki odražajo neenak položaj, se niso spremenile. To se vidi tako, da so ženske močno prisotne v storitvenem sektorju, na področjih, ki so povezana s tradicionalnim razumevanjem ženske vloge, kot so skrb za otroke, starejše in izobraževanje. Na pomembnih položajih so ženske pri nas slabo zastopane.

Vendar kljub vsemu ne moremo trditi, da so ženske v veliko slabšem položaju kot moški, še posebej, če situacijo primerjamo z vzhodnoevropskimi in celo nekaterimi zahodnoevropskimi državami. To pa nikakor ne pomeni, da smo lahko s položajem žensk povsem zadovoljni in da na to področje ni potrebno posegati in vložiti še veliko truda. Oblikovati bo potrebno mere, ki bodo spremenile tradicionalne vzorce zaposlovanja na osnovi spola, ukiniti bo potrebno razlike v plačah žensk in moških, omogočiti enake možnosti napredovanja in prispevati k boljši uskladitvi med domom in službo (Salecl et al 2002: 331).

8. KAKO PODROČJE ENAKOSTI IN PREPOVED DISKRIMINACIJE UREJATA EVROPSKA IN SLOVENSKA ZAKONODAJA?

Temeljni človekovi pravici in temeljni načeli sodobnih demokracij sta enakost pred zakonom in zaščita pred diskriminacijo, ki sta zapisani v številnih dokumentih in deklaracijah Združenih narodov, konvencijah Mednarodne organizacije dela, dokumentih Sveta Evrope. Med temeljni načeli pravnega reda Evropske unije sodita tudi enaka obravnava žensk in moških ter načelo enakih možnosti. V nadaljevanju bom pokazala, kako so ta področja urejena.

Področje pravic žensk je začela sistematično urejati Organizacija združenih narodov, ki je leta 1948 sprejela Splošno deklaracijo človekovih pravic in leta 1966 Mednarodni pakt o človekovih pravicah, v katerem prepoveduje diskriminacijo na osnovi spola. Leta 1967 je sledilo sprejetje Deklaracije o odpravi diskriminacije žensk, ki je bila hkrati tudi prvi dokument, ki se je nanašal zgolj na pravice žensk. Omenjena deklaracija je bila podlaga za leta 1979 sprejeto Konvencijo o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk, ki je obenem tudi najpomembnejši mednarodni dokument na področju zagotavljanja človekovih pravic žensk. Omenjeni dokument je dosegel univerzalno ratifikacijo v 175 državah. Konvencija vsebuje najširšo definicijo diskriminacije žensk in obravnava sledeča področja: zaposlovanje, spolno nadlegovanje, družinsko življenje in zakonske zveze, trgovino z ženskami in prostitucijo, ženske v političnem in javnem življenju, izobrazbo, odpravo predsodkov in stereotipov, zdravje žensk ter njihovo socialno varnost. Omenjena konvencija državam podpisnicam nalaga vključitev načela enakosti žensk in moških v njihovo ustavo in zakone ter zagotavljanje uresničevanja tega načela v praksi.

Kot že omenjeno, se je tega področja lotila tudi Mednarodna organizacija dela, ki je načelo enake obravnave vključila v svoj statut. Področje odpravljanja diskriminacije žensk na trgu dela je uredila s številnimi konvencijami in priporočili. Nanašajo se na enako plačilo za enako delo, odpravo diskriminacije pri zaposlovanju, enako obravnavo delavcev in delavk z družinskimi obveznostmi. Najpomembnejše konvencije s teh področij so:

- Konvencija št. 100 o enakem nagrajevanju ženske in moške delovne sile za delo enake vrednosti iz leta 1951, ki določa enako nagrajevanje žensk in moških za enako delo;
- Konvencija št. 111 o diskriminaciji pri zaposlovanju in poklicih iz leta 1958, ki poudarja načelo enakih možnosti in daje široke pristojnosti za uvedbo pozitivnih ukrepov in prednostne obravnave;

- Konvencija št. 156 iz leta 1981 zagotavlja enake možnosti delavcev in delavk z družinskimi obveznostmi ter določa, da je treba ženskam in moškim zagotoviti uskladitev med zaposlitvijo in družinskimi obveznostmi;
- Leta 2000 sprejeta Konvencija št. 183, ki ureja varstvo žensk v času nosečnosti in materinstva na delovnem mestu in delovnem razmerju. Ureja področje varnosti in zdravja pri delu za nosečnice in doječe matere, materinski dopust, bolniški dopust, denarna nadomestila v času materinskega dopusta in bolniške ter varstvo zaposlitve.

Poleg Organizacije združenih narodov in Mednarodne organizacije dela je tu še Svet Evrope, pod okriljem katerega deluje sistem mednarodnih instrumentov, ki je na evropski ravni najpomembnejši za varstvo človekovih pravic. Prizadeva si za spoštovanje enakosti žensk in moških. Najpomembnejši dokument Sveta Evrope je Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin, »ki določa stvarne norme za zagotavljanje posameznih pravic ter uvaja mednarodni nadzorni mehanizem – Evropsko sodišče za človekove pravice« (Salecl 2004: 118). Nediskriminatorno uživanje pravic in svoboščin, ne glede na raso, spol, barvo kože, jezik, vero, politično in drugo prepričanje, narodno ali socialno poreklo, pripadnost narodni manjšini, premoženje, rojstvo ali drugo okoliščino, določa 14. člen konvencije, preambula pa dovoljuje prednostno obravnavo.

Na osnovi povedanega lahko sklepamo, da je enakost žensk in moških resnično prepoznana kot temeljno načelo demokracije v svetu in Evropi. Evropska unija si s sprejemanjem dokumentov prizadeva za njegovo uresničevanje, hkrati pa od članic zahteva »ustanovitev nacionalnih institucij, ki bodo pristojne za uveljavljanje enakih možnosti, zagotavljanje sodnega nadzora pravic ter uvedbo sankcij v primerih diskriminacije« (Grilc et al 2002: 11). Zahteva pa tudi integracijo načela enakih možnosti v vse predpise, politike in aktivnosti.

Pravo Evropske unije lahko na področju enake obravnave in enakih možnosti žensk in moških delimo na tri sklope, in sicer na enako plačilo, enako obravnavo in socialno varnost (Grilc et al 2002: 11).

Torej, na področju enakega plačila je bila najprej sprejeta Direktiva 75/117/EEC, ki države članice zavezuje k odpravi vsakršne diskriminacije na podlagi spola, glede na vse vidike in pogoje plačila. Plačilo, ki je definirano kot »povprečna plača ali po zakonu minimalna plača, in kakršnekoli ugodnosti, denarne ali nedenarne, ki jih zaposleni prejme posredno ali neposredno v zvezi s svojo službo od svojega delodajalca« (Grilc et al 2002: 50), mora biti za

oba spola enako. To pomeni, da je plačilo brez diskriminacije glede na spol takšno plačilo, ki je za isto delo glede na učinek izračunano na podlagi enakih enot za isti tip dela (ibidem).

Direktiva poleg omenjenega daje zaposlenim možnost sprožitve sodnega postopka, če se čutijo prizadete zaradi neuporabe načela enakega plačila, vendar po tem, ko so izčrpali možnosti pri drugih pristojnih oblasteh (ibidem).

Države članice so zavezane tudi k ukinitvi vsakršne diskriminacije žensk in moških glede plačila, ki izhaja iz zakonov, pravil ali administrativnih členov. Sprejeti morajo ukrepe, ki bodo zagotovili, da kolektivne pogodbe, plačilne lestvice, sporazumi o plačah in individualne pogodbe o zaposlitvi, ki so v nasprotju z načelom enakega plačila, postanejo nični, izpodbojni ali se dopolnjujejo oziroma popravijo (ibidem).

Seveda pa morajo zaposlene tudi zaščititi, da jih zavoljo pravnega postopka, s katerim bi želeli uveljavljati načelo enakega plačila, delodajalec ne bi odpustil.

Na tem mestu naj omenim, da je Slovenija z novim Zakonom o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR) to področje že uredila. In sicer, 6. člen določa, da morajo biti ženskam in moškim zagotovljene enake možnosti in enaka obravnava pri plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja. V drugi točki 6. člena je torej zapisano: »Ženskam in moškim morajo biti zagotovljene enake možnosti in enaka obravnava pri, ..., plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, ...« (ZDR 2003: 79). Enako plačilo za ženske in moške določa 133. člen ZDR, kjer je zapisano: »Delodajalec je dolžan za enako delo in za delo enake vrednosti izplačati enako plačilo delavcem, ne glede na spol,« in »Določila pogodbe o zaposlitvi, kolektivne pogodbe oziroma splošnega akta delodajalca, ki so v nasprotju s prejšnjim odstavkom, so neveljavna« (ZDR 2003: 121). V zakonu pa sta posamezniku zagotovljeni možnost za uveljavitev njegovih pravic iz delovnega razmerja ter pravica do ugovora zoper sklep organov organizacije oziroma delodajalca. Vložitev tožbe ali udeležba v postopku zoper delodajalca zaradi kršitve pogodbenih in drugih obveznosti iz delovnega razmerja pred arbitražnimi, sodnimi ali upravnimi organi pa po 89. členu ZDR ne morejo biti razlogi za odpoved (ZDR 2002: 106).

Slovenija je kot članica Evropske unije zavezana k ratifikaciji pogodb in to je tudi storila, in sicer tako, da je direktive s področja enakih možnosti žensk in moških ter njene odločbe vnesla v domači pravni red. Statistični podatki Statističnega urada Republike Slovenije za leto 2002 pa so pokazali, da ženske v povprečju zaslužijo 10% manj kot moški, kar nakazuje na dejstvo, da pravni okvir ni dovolj ter da se je treba tega področja lotiti še na drugačen način. Razkoraka se ne da pojasniti z razlikami v izobrazbi, saj so ženske v povprečju bolj izobražene kot moški. Kar 20% razkorak se pojavlja pri ženskah in moških z univerzitetno

izobrazbo. S temi podatki se uvrščamo pod povprečje Evropske unije, kjer ženske v povprečju zaslužijo 25% manj kot moški, a ti podatki ne bi smeli biti razlog za veselje, ampak opozorilo, da se stvari da in mora urediti.

Naslednja je Direktiva 76/207/EEC, ki zadeva uresničevane načela enakega obravnavanja žensk in moških pri dostopu do zaposlitve, poklicnega izobraževanja, napredovanja in delovnih pogojev. Omenjena direktiva uveljavlja načelo enake obravnave žensk in moških v delovnem razmerju »glede dostopa do zaposlitve, vključno z merili izbiranja dostopa do vseh delovnih mest, ne glede na področje ali vrsto dejavnosti, ter dostopa do vseh ravni znotraj poklicne lestvice, poklicnega usmerjanja, poklicnega izobraževanja in prekvalifikacije ter delovnih razmer, vključno s pogoji, ki uravnavajo odpuščanje« (Grilc et al 2002: 51). V drugi točki 6. člena ZDR je tako zapisano, da morajo biti »ženskam in moškim zagotovljene enake možnosti in enaka obravnava pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, ...« (ZDR 2003: 79).

V 3. členu omenjenega zakona, v 3. točki 6. člena ZDR, kakor tudi v 5. členu Zakona o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM), sta posebej definirani posredna in neposredna diskriminacija.

Definicija enakega obravnavanja je zapisana tudi v Zakonu o uresničevanju načela enakega obravnavanja (v nadaljevanju ZUNEO) in se glasi:« Enako obravnavanje pomeni odsotnost neposredne oziroma posredne diskriminacije zaradi katerekoli osebne okoliščine, kot so narodnost, rasa, etnično poreklo, spol, zdravstveno stanje, invalidnost, versko ali drugo prepričanje, starost, spolna usmerjenost, izobrazba, gmotno stanje, družbeni položaj ali druge okoliščine« (ZUNEO: 2004).

Na tem mestu je treba opozoriti še na novo pridobitev v zakonu, in sicer, da je dokazno breme v primeru, ko je dokazano, da delodajalec iskalca zaposlitve ali delavca postavlja v neenak položaj (zaradi spola, rase, barve kože, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega, političnega ali drugega prepričanja, članstva v sindikatu, nacionalnega in socialnega porekla, družinskega statusa, premoženjskega stanja, spolne usmerjenosti ali drugih osebnih okoliščin), na strani delodajalca, kazen za omenjeni prekršek pa je po 229. členu ZDR denarna kazen v višini milijon slovenskih tolarjev (Grilc et al 2002: 53).

Leta 2002 je bila Direktiva 76/207/EEC dopolnjena z Direktivo 2002/73/EEC in zahteva varstvo žensk med nosečnostjo in porodniškim dopustom. Zagotavlja jim enako ali enakovredno delovno mesto po vrnitvi s porodniškega dopusta. Poleg tega direktiva poziva države članice k zagotavljanju pravic do očetovskega in posvojiteljskega dopusta in k zaščiti žensk in moških, ki koristijo dopust.

»Slovenski ZDR je usklajen z zahtevami Evropske unije in je dobra podlaga za uveljavljanje načela enake obravnave spolov pri zaposlovanju, poklicnem napredovanju in drugih zadevah, ki izhajajo iz delovnih razmerij« (Salecl 2004: 126). Podatki, ki jih je pridobil Urad za enake možnosti na podlagi klicev na anonimno številko, pa kažejo, da je diskriminacija zaradi spola pri nas še vedno prisotna. Klici žensk, sodeč po podatkih, predstavljajo 77% vseh klicev, in 82% teh žensk se sooča s kršenjem pravic iz delovnega razmerja. Ti problemi so največkrat povezani s porodniškim dopustom, varstvom materinstva in nosečnosti, brezposelnostjo, trajnimi presežki in delovnimi razmerji za določen čas. Pri moških pa so problemi povezani z brezposelnostjo in trajnimi presežki (ibidem).

Direktiva 2002/73/EEC ureja tudi področje nadlegovanja in spolnega nadlegovanja. »Nadlegovanje pomeni neželjeno ravnanje, ki se nanaša na spol osebe, z namenom prizadeti njeno dostojanstvo in/ali ustvariti zastrašujoče, sovražno, poniževalno ali napadalno okolje« (Salecl 2004: 127). »Spolno nadlegovanje pa zajema vse oblike neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega vedenja seksualne narave, z namenom ali posledico poseganja v dostojanstvo osebe, predvsem z ustvarjanjem ponižujočega, sovražnega, zastrašujočega in žaljivega okolja« (ibidem).

Slovenski ZDR to področje ureja v 45. členu in delodajalca nalaga dolžnost zagotavljanja takšnega okolja, v katerem delavka oziroma delavec s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev ne bo izpostavljen/-a neželenemu ravnanju spolne narave, ki vključuje neželjeno fizično, verbalno ali neverbalno vedenje ali na spolu temelječe vedenje, ki ustvarja sovražne, ponižujoče ali zastrašujoče delovne odnose in okolje ter žali dostojanstvo žensk in moških pri delu« (Salecl 2004: 128). Tudi tu je treba poudariti, da je dokazno breme na strani delodajalca, kršitev tega člena pa se sankcionira s kaznijo v višini 1 milijon tolarjev.

Pomembno vlogo pri svetovanju, obveščanju in izobraževanju o spolnem in drugem nadlegovanju imajo nevladne organizacije. V Sloveniji tovrstne organizacije pozornost posvečajo problemom spolnega nadlegovanja, ne samo na delovnem mestu, ampak tudi v vsakdanjem življenju, saj problem v javnosti ni bil prepoznan.

Konec leta 2003 smo bili v Sloveniji priča obtožbam na račun spolnega nadlegovanja s strani nekaj žensk, in sicer v dveh organizacijah. Te obtožbe so prišle na dan ravno v času, ko je potekal posvet na temo spolnega nadlegovanja, v organizaciji Urada za enake možnosti. Udeleženke in udeleženci so poudarili, da problem obstaja in da je treba sprejeti ukrepe za ravnanje v primeru spolnega in drugega nadlegovanja ter zaščititi žrtve. Z ukrepi je na državni ravni prva začela Slovenska vojska, kjer je zaradi pretežno moške strukture možnost za tovrstne probleme povečana (Salecl 2004: 128).

Direktiva 2002/73/EEC nadalje zahteva ustanovitev nacionalne institucije za uveljavitev enakih možnosti za zagotavljanje sodnega nadzora ter izvajanja sankcij v primerih diskriminacije. Slovenija je vpeljala institut zagovornika/zagovornice za enake možnosti žensk in moških, ki deluje v okviru Urada za enake možnosti. Naloga zagovornika/zagovornice je obravnavanje primerov, dajanje pisnega mnenja, opozarjanje na nepravilnosti, priporočitev načinov za odpravo nepravilnosti. Vsaka morebitna kršitev se kaznuje z denarno kaznijo v višini milijon tolarjev.

Države članice so po tej direktivi zavezane k integraciji načela enakosti spolov pri pripravi in uveljavljanju zakonov, predpisov, upravnih ukrepov, politik in aktivnosti. Poleg tega pa direktiva vsebuje pozitivne ukrepe, in kot je zapisano, »države članice lahko sprejmejo posebne spodbude za osebe tistega spola, ki so zastopane v manjšem številu ali so v neenakem položaju v poklicnih aktivnostih oziroma so v neugodnem položaju v poklicnem napredovanju« (Salecl 2004: 130). Namen teh ukrepov je spodbujanje potreb oseb tistega spola, ki so v manj ugodnem položaju, in spodbujanje enakosti žensk in moških.

V Sloveniji obstaja v Zakonu o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM) člen, ki govori o posebnih ukrepih in jih definira kotčasne ukrepe, namenjene ustvarjanju enakih možnosti žensk in moških ter spodbujanju enakosti spolov na posameznih področjih družbenega življenja, kjer se ugotavlja neuravnotežena zastopanost spolov (če je zastopanost enega spola na posameznem področju družbenega življenja nižja od 40%) oziroma neenak položaj oseb enakega spola. S posebnimi ukrepi se, kot še piše v zakonu, »odstranjujejo objektivne ovire za neuravnoteženo zastopanost spolov oziroma za neenak položaj osebe enega spola ali dajejo posebne ugodnosti v smislu spodbude manj zastopanemu spolu oziroma spolu, ki je v neenakem položaju, ki pa morajo biti utemeljene in sorazmerne glede na namen posebnega ukrepa« (ZEMŽM: 2004). Med posebne ukrepe spadajo pozitivni ukrepi, spodbujevalni ukrepi in programski ukrepi. Kot pravi 8. člen ZEMŽM, se pozitivni ukrepi lahko sprejemajo na področju vzgoje in izobraževanja, zaposlovanja, poklicnega življenja, javnega oziroma političnega udejstvovanja in v okviru posameznih področij družbenega življenja, kjer so podani razlogi za njihovo uvedbo. Pozitivne ukrepe lahko sprejemajo organi oblasti, subjekti v javnem sektorju, gospodarski subjekti, politične stranke in organizacije civilne družbe. Predvidijo jih v akcijskem načrtu za spodbujanje in ustvarjanje enakih možnosti, ki temeljijo na analizi položaja spolov. V njem morajo opredeliti razloge za njihov sprejem, cilje, začetek izvajanja ukrepov, način spremljanja in prenehanje izvajanja ter nadzor nad izvajanjem ukrepov. V zadnji točki 8. člena tega zakona piše, da morajo subjekti akcijski načrt pred začetkom izvajanja pozitivnih ukrepov predložiti v predhodno soglasje Uradu za enake

možnosti. 9. člen ZEMŽM pa govori o spodbujevalnih in programskih ukrepih, ki se lahko sprejemajo v izvedbenih aktih nacionalnih programov, v internih aktih organov oblasti in drugih subjektov v javni sferi, gospodarskih subjektov, političnih strank, organizacij civilne družbe, smiselno glede na naravo in vsebino področja, na katerem delujejo.

Direktive se dotikajo tudi področja kmetijstva in samozaposlenih, natančneje, direktiva 86/613/EEC določa načela enake obravnave žensk in moških, ki se ukvarjajo z določeno dejavnostjo, vključno s kmetijstvom, oziroma so samozaposleni. Dotika se tudi področja varstva samozaposlenih žensk med nosečnostjo in materinstvom. Direktiva torej določa, da »morajo države članice sprejeti potrebne ukrepe, s katerimi bodo zagotovile odpravljanje vseh določb, ki so v nasprotju z načelom enake obravnave, še posebej glede ustanovitve, opreme ali širjenja podjetja ali ustanovitve ali širjenja katere koli oblike samostojne dejavnosti, vključno s finančnimi zmogljivostmi« (ibidem). Direktiva se v Sloveniji uveljavlja skozi štiri zakone, in sicer: Zakon o gospodarskih družbah (ZDR), Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSVDP), Zakon o pokojninskem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ). ZDR je nevtralen glede na spol in ne razlikuje med poročenimi in neporočenimi. ZSVDP v 6. in 7. členu določa, da so zavarovanci za starševsko varstvo, ki so upravičeni do starševskega dopusta, starševskega nadomestila in do zaposlitve za krajši delovni čas, tudi samozaposleni, kmetje in njihovi družinski člani. »ZPIZ določa, da se z obveznim zavarovanjem zavarovancev na podlagi dela, prispevkov ter po načelih vzajemnosti in solidarnosti zagotavljajo pravice za primer starosti, invalidnosti, smrti, telesne okvare ter potrebe po stalni pomoči in postrežbi« (Salecl 2004:133). Obvezno zavarovanje po 13. členu velja za zaposlene na območju Republike Slovenije, po 15. členu za samozaposlene, po 16. členu pa za kmete in člane kmečkih gospodinjstev. ZZVZZ kot zavarovane osebe opredeljuje zavarovance in njihove družinske člane. Slovenija bo z aktivno politiko zaposlovanja začela spodbujati žensko podjetništvo, in sicer z ukrepi v okviru programov, financiranih iz Evropskega socialnega sklada v letih 2004–2006. Programi temeljijo na potrebah žensk in zahtevah trga ter podjetnicam omogočajo svetovanje in razvoj.

Direktiva 92/85/EEC uvaja ukrepe za uveljavljanje izboljšav varnosti in zdravja pri delu za noseče delavke in delavke, ki so pred nedavnim rodile ali dojijo. Delodajalec je, po tej direktivi, dolžan ovrednotiti naravo, stopnjo in trajanje izpostavljenosti določenim tveganjem ter sprejeti ukrepe za prilagoditev delovnih razmer, s katerimi se izogne izpostavljenosti delavk takim tveganjem. Omenjene kategorije delavk niso dolžne opravljati nočnega dela ter imajo pravico do plače ali nadomestila.

V Sloveniji so zahteve direktive uresničili v treh zakonih. V ZDR in v ZVZD (Zakon o varstvu in zdravju pri delu) je opredeljena pravica do varnosti in zdravja pri delu, socialno varstvo nosečih žensk in mater na porodniškem ter starševskem dopustu pa urejata ZDR in ZSVDP (Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih).

Dejansko stanje na tem področju ponazarjajo podatki Inšpektorata RS za delo, ki je v času od 01.01.–30.09.2003 zabeležil osem kršitev varstva v času nosečnosti in starševstva v zvezi z nočnim in nadurnim delom, dve kršitvi delodajalca, ki je staršu odpovedal pogodbo o zaposlitvi v nasprotju z varstvom pred odpovedjo, in en primer kršitve, ko delodajalec delavki, ki je dojila, ni zagotovil odmora.

Urad za enake možnosti, ki prav tako spremlja dogajanje na tem področju, pa je beležil anonimne klice. Od vseh klicev je bilo 22% žensk, ki so potrebovale nasvet glede pravic iz delovnega razmerja, povezanih z nosečnostjo, porodniškim dopustom, materinstvom. Kršitve kažejo da se nad ženskami izvaja pritisk, ki pa se odraža v nihanju žensk med odločitvijo o zaposlitvi ali o umiku v družinsko življenje. Slednje vsekakor ni rešitev, saj »umik s trga dela pomeni ekonomsko in socialno odvisnost od partnerjev, kar prinaša nove probleme v njihovem vsakdanjem življenju« (Salecl 2004: 136). Za reševanje teh problemov je treba rešitev iskati v usklajevanju družinskega in poklicnega življenja, in prav to tematiko pokriva Direktiva 96/34/EEC. »Njen namen je uresničitev okvirnega sporazuma o starševskem dopustu, ki je priloga k direktivi, in določa minimalne zahteve, namenjene lažjemu usklajevanju starševskih in poklicnih obveznosti zaposlenih staršev in spodbujanju enakih možnosti in enakega obravnavanja žensk in moških« (Salecl 2004: 137). Pri nas to področje urejata ZSVDP in ZDR v členih od 187 do 193, kjer je zapisano, da imajo delavke in delavci zaradi nosečnosti in starševstva pravico do posebnega varstva v delovnem razmerju, 89. člen pa izrabo starševskega dopusta šteje kot neutemeljen razlog za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi. ZSVDP v 16. členu delavca oziroma delavko zavezuje, da mora o nameri izrabe starševskega dopusta delodajalca obvestiti 30 dni pred nastopom dopusta. Zakon (ZSVDP) poleg omenjenega ureja tudi dva sklopa pravic, in sicer zavarovanje za starševsko varstvo ter družinske prejemke. Pravice, ki izhajajo iz zavarovanja za starševsko varstvo, so starševski dopust, starševsko nadomestilo in pravica do krajšega delovnega časa zaradi starševstva. Do teh pravic so upravičene osebe, ki so vključene v zavarovanje za starševsko varstvo in zanj plačujejo prispevke. Zakon opredeljuje porodniški dopust, ki traja 105 koledarskih dni, in očetovski dopust, ki od 01. 01. 2005 traja 90 dni in je izključno pravica očetov. Dopust za nego in varstvo otroka nastopi takoj po poteku porodniškega dopusta in je namenjen negi in varstvu otroka. Traja 260 koledarskih dni in je pravica obeh staršev. V Sloveniji zakonsko

določeno starševsko varstvo in pravice, ki iz tega izhajajo, niso novost, saj obstajajo od sredine osemdesetih let dvajsetega stoletja. Torej, rečemo lahko, da ima Slovenija to področje dobro urejeno in presega marsikatero evropsko državo. Novost je očetovski dopust, ki ga pri nas, po oceni ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, izkoristi 60% moških, v prvih dneh po rojstvu otroka. Večina očetov izkoristi 15 dni plačanega dopusta v enem delu, preostanek dni pa v drugem delu, in sicer do osmega leta starosti otroka. Na tem mestu pa moram žal poudariti, da prihaja do kršitev tega zakona. Prišlo je namreč do kršitev s strani delodajalcev, ko očetom niso omogočili koriščenja 15 dni očetovskega dopusta (Salecl 2004: 139). Primeri nam kažejo, da neuravnotežena delitev družinskega dela ni izključno patriarhalni vzorec, ampak so za to odgovorni tudi delodajalci, ki kljub zakonskim določilom ne omogočajo usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. »Za spodbujanje večje udeležbe moških v družinskem življenju je treba sprejeti ukrepe, ki bodo osveščali o pravicah, možnostih in prednostih ter posledično vzgajali za enakovredno partnerstvo žensk in moških v različnih družbenih sferah« (ibidem).

Skratka, kot lahko vidimo, je Slovenija postavila pravni okvir za izvajanje in nadzor načela enakosti spolov in preprečevanja diskriminacije, a zakonodaja sama po sebi še ne zagotavlja dejanske enakosti spolov v družbi. Zato »mora Slovenija na podlagi nacionalnih in mednarodnih obveznosti razvijati in oblikovati politiko ter uvajati strategije, ki bodo dejansko posegle v prakso in spreminjale obstoječa razmerja in vloge med spoloma« (Salecl 2004: 141). Ključnega pomena je predvsem sodelovanje vlade, ministrstev, socialnih partnerjev, lokalnih skupnosti, političnih strank, nevladnih organizacij ter drugih organizacij civilne družbe skupaj s posamezniki, posameznicami. »To sodelovanje je v Sloveniji premnogokrat nezadostno, zato je treba okrepiti sodelovanje med vladnimi in nevladnimi organizacijami ter spodbuditi nastajanje novih nevladnih organizacij na področju politik enakosti spolov, ki se bodo povezovale v mednarodne mreže« (Salecl 2004: 142). Rečemo torej lahko, da je Slovenska zakonodaja usklajena s pravnim redom Evropske unije in predstavlja dobro podlago za udejanjanje politik enakih možnosti spolov v praksi, a pravi obraz izvajanja te ureditve se bo pokazal čez čas.

9. EMPIRIČNI DEL: STALIŠČA SLOVENSКИH MENEDŽERJEV IN MENEDŽERK O POLOŽAJU ŽENSK V ORGANIZACIJAH IN O UPRAVLJANJU Z RAZLIČNOSTMI

Teoretični del naloge sem podkrepila z empiričnim delom, ki ga sestavljajo štiri intervjui.

Dva sem naredila v Probanki Maribor d.d., enega v podjetju Kogast d.d., Grosuplje, in še enega v podjetju Donit Tesnit d.d., Medvode. Prvo omenjeno podjetje je banka, za katero je značilna feminizacija poklicev, kar se odraža v odstotkih. Med vsemi zaposlenimi je kar 66% žensk in 34% moških. Preostali podjetji se ukvarjata s proizvodnjo, Kogast d.d. je tovarna gostinske opreme, Donit Tesnit d.d. pa tovarna industrijskih tesnil. Podjetji, zaradi narave dela, zaposlujeta v glavnem moško delovno silo, ki predstavlja 80% vseh zaposlenih. Ženske, ki predstavljajo preostalih 20%, pa so večinoma razporejene v računovodstvu in tajništvi, torej v administraciji.

V vseh podjetjih sem se pogovarjala z direktorji/direktoriciami. Intervjuje sem opravila osebno na sedežih podjetij.

Moja prva intervjuvanka je bila menedžerka 1, univerzitetna diplomirana ekonomistka, stara 47 let. Pogovor je potekal v njeni pisarni in je trajal 55 minut. Drugi intervju sem opravila z menedžerjem 1, univerzitetnim diplomiranim inženirjem strojništva, starim 57 let. Tudi ta pogovor je trajal 55 minut, kljub okvari diktafona, ki me je prisilil v ročno zapisovanje vseh izrečenih besed, kar pa, zaradi obzirnosti sogovornika, niti ni bil velik problem. Tretji intervju, ki je trajal uro in 5 minut, sem opravila z menedžerjem 2, ravno tako univerzitetnim diplomiranim inženirjem strojništva, starim 54 let. Zadnji, četrti intervju, ki je zaradi delovnih obveznosti menedžerke 2 trajal dobrih 30 minut, sem opravila z 42-letno univerzitetno diplomirano ekonomistko.

Vprašanja v intervjuju se lotevajo ugotavljanja poklicne poti, možnosti napredovanja, usklajevanja doma in službe, stilov vodenja, razlik med moškimi in ženskami, vloge moških v družini in pomena mentorstva. Drugi sklop vprašanj pa se nanaša na ugotavljanje seznanjenosti sogovornikov s konceptom upravljanja z različnostmi. Z vprašanji sem želela ugotoviti, ali se sogovorniki zavedajo pomena različnosti in ali so ga pripravljene sprejeti.

Med intervjuvanci sem opazila kar nekaj skupnih točk, seveda pa se pojavljajo tudi razhajanja pri določenih stališčih.

Vsi sogovorniki so se po končanem šolanju zaposlili, napredovali pa so z menjavanjem služb. Kot pravi menedžer 2, moraš za napredovanje »čakati, da se nekdo, ki je nad teboj, umakne«.

Na vprašanje, kdo po njihovem mnenju hitreje napreduje, so trije trdili, da so moški tisti, ki imajo prednost in da je to posledica tradicije in pa prepričanja, da se ženska posveča družini in zato težje opravlja vodstvena, odgovorna dela. Ena sogovornica je na to vprašanje odgovorila, da je napredovanje v rokah posameznika in da so ženske premalo odločne, ko pride do tovrstnih situacij. Dejstvo, da moški lažje napredujejo v primerjavi z ženskami, nam kaže na obstoj steklenega stropa. Res je, da sogovornici pri napredovanju nista imeli težav, a to bi mogoče lahko pripisali panogi, v kateri delata. Schwartz (v Linehan 2001: 449) pravi, »da do ovir pride, ko se dejavniki, kot so materinstvo, tradicija, socializacija, prekrivajo s pričakovanji menedžmenta, ki jih sprožijo podzavestni moški koncepti, stereotipi in pričakovanja. Poleg tega ta miselni vzorec, ko gre za moške, ni prisoten, ko pa gre za ženske, postane nepremagljiva ovira«. Omenjene težave žensk so se pokazale tudi pri vprašanju, koga bi zaposlili, žensko ali moškega, če bi bila oba enako usposobljena. Prva sogovornica (menedžerka 1) je dejala, da ne bi gledala na spol, ampak na prikladnost delovnemu mestu. Če bi bilo to pisarniško delo, bi dala prednost ženski, če pa bi bilo terensko ali komercialno, pa moškemu. Pri tem pa je poudarila, da bi preverila afinitete kandidata, saj ni nujno, da bi ženska želela pisarniško delo in moški terensko. Menedžer 1 je dejal, da bi se oziral na zahteve delovnega mesta. Menedžer 2 je odkrito priznal, da bi se verjetno iz stereotipa odločil za moškega. Menedžerka 2 pa bi prednost dala ženskam, o drugačni odločitvi bi presojala v primeru, če bi vedela, da »bo zaradi porodniške odsotna 2 leti, jaz pa jo danes krvavo potrebujem«.

Vsi sogovorniki so složni, da večjih težav z usklajevanjem doma in službe osebno niso imeli. Menedžerka 1 pravi, da »je naporno, a tega se človek ne boji, to so izzivi«. Kot pravijo vsi, se morata partnerja uskladiti in si medsebojno pomagati, in če jima to uspe, potem ni večjih težav.

Odgovori na to vprašanje sicer kažejo, da so dejavnosti doma dobro razporejene med partnerjema in jima zato ne povzročajo težav pri usklajevanju doma in službe. Vendar pa priznavanje sogovornikov o večji obremenjenosti žensk z delom doma kaže, da očitno usklajevanje le ni tako prisotno. Le eden od sogovornikov je dejal, da imata moški in ženska enake možnosti in obveznosti, kar se doma tiče, ostali pa so zatrjevali, da večji del obveznosti leži na plečih žensk.

Literatura napetost pri usklajevanju med domom in službo opisuje kot eno največjih ovir pri napredovanju žensk. Kot pravi Hochschildova (v Linehan 2001: 56), je delo neenakomerno razdeljeno med partnerja, in mnoge ženske mislijo, da je partnerjeva služba pomembnejša in se raje posvetijo gospodinjstvu. Tudi ena sogovornica (menedžerka 1) pravi, da »ženske še

vedno nekako razmišljajo, da je bolje, če so druge«. Takšnega mnenja je tudi Romana Pajenk, ki je v intervjuju za Kapital dejala, da »v Slovenskem prostoru večina uspešnih žensk pride do mesta članice uprave, pomočnice direktorja, ambicija priti z drugega mesta na prvega pa je premajhna in jo pogrešamo«. Na osnovi tega bi lahko rekli, da ni dovolj, da damo ženskam možnost, ampak morajo tudi same imeti željo po napredovanju.

Kar se tiče razlik med spoloma, so dejali, da umskih razlik ni, so pa psihofizične in osebnostne. Kljub temu, pa je bilo v odgovorih opaziti nekaj stereotipnih predstav, predvsem o tem, da so ženske bolj dosledne in imajo boljši posluš za okolico, moški pa so manj natančni, oziroma kot pravi sogovornica (menedžerka 2), »so bolj globalni, površni, zelo dobri organizatorji sicer, ampak detajli jih redko kdaj zanimajo«.

Stil vodenja je po mnenju menedžerke 1 stvar vsakega posameznika in ni vezan na spol. Kombinacijo osebnega stila in spola zagovarja menedžer 1. Da je stil vodenja različen zaradi različnega pogleda na svet in zaradi različne narave moških in žensk, trdita preostala sogovornika. Empirične raziskave na tem področju kažejo, da razlike v vodenju ni pripisati ženskemu ali moškemu stilu, saj razlike med spoloma obstajajo, tako kot obstajajo razlike med pripadniki istega spola (Kanjuro Mrčela 1996: 160).

Vsesplošen položaj žensk je po mnenju vseh danes veliko boljši, kot je bil v preteklosti, vendar poudarjajo, da bi lahko ženske same na tem področju naredile še marsikaj. Glede večje vključenosti moških v družinsko življenje so menili, da je ta proces že v teku in da so se mlajše generacije, ki prihajajo, že bolj pripravljene usklajevati. Kot sem izvedela od menedžerke 1, so »mladi sedaj izredno v simbiozi, in točno se zavedajo, da bosta oba delala kariero, kar pomeni, da bosta morala tudi doma sodelovati«. Menedžer 1 meni, da bolj aktivno vključevanje moških v gospodinjstvo ne pelje k napredku ter da vsi ljudje gospodinjstvo jemljejo kot ponižujoče. Dejal je tudi, da moški skrbi za to, da je družine preskrbljena z osnovnimi sredstvi. Prav to kaže na obstoj močnih stereotipov, ki se sicer razblinjajo, a so kljub vsemu še vedno zelo močno zakoreninjeni v mišljenje ljudi.

Spraševala sem jih tudi o mentorstvu, in po njihovem mnenju je to v Sloveniji premalo razvito. Menedžer 1 mi je zatrdil, da je »mentorstvo osnovno izhodišče za vsako delo in da posameznik postane bolj samozavesten pri opravljanju dela in bolj seznanjen s področjem, na katerem dela«. Linehan (2001: 265) pravi, da mentorji predstavljajo oporo pri zmanjševanju neugodnih učinkov stereotipne socializacije vlog, utrjujejo samozavest posameznika in ženskam omogočajo lažje napredovanje.

Kar pa zadeva vprašanja glede upravljanja z različnostmi, se ugotovitve sledeče. Na vprašanje o seznanjenosti z zakonom o delovnih razmerjih, ki vsebuje člene o enaki obravnavi, enakem

plačilu in enakih možnostih, sta dva sogovornika (oba menedžerja 1 in 2) dejala, da zakon poznata. Nato sem jih vprašala, ali so seznanjeni s konceptom upravljanja z različnostmi. Vsi razen ene (menedžerka 2) so za pojem že slišali, čeprav menim, da gre bolj za seznanjenost s pojmom kot pa dejansko razumevanje in poznavanje pojma. Poleg tega pa menim tudi, da gre mogoče celo za zamenjevanje pojmov enakost in različnost.

Na vprašanje, ali so pripravljene zaposlovati različne ljudi, so mi vsi pritrdili, dva sogovornika (oba menedžerja 1 in 2) pa sta mi celo zatrdila, da v njihovem podjetju to že počno. Prav tako so se vsi strinjali, da so različnosti prednost podjetja, lahko pa so tudi slabost, predvsem takrat, ko na primer delodajalec zaposli tujca, ki zaradi nepoznavanja jezika ne bo razumel, kaj je njegovo delo.

Glede vpeljave upravljanja z različnostmi sta menedžerki dejali, da slovenski menedžerji na to zaenkrat še niso pripravljene, saj klima za sprejemanje različnosti še ni prava. Menedžerja pa sta prav nasprotno zatrdila, da so slovenski menedžerji na to pripravljene, vendar je vse odvisno od časa in okolja, v katerem se podjetje nahaja.

Zaključim lahko, da so stereotipi o ženskah, moških, o delu, gospodinjstvu itd. v našem prostoru še vedno zelo močni. Ne samo, da moški mislijo, da so ženske za določena dela, tudi za vodenje, manj sposobne kot moški, ampak tudi ženske same pravijo, da so rajši v senci. Ta negotovost, pomanjkanje želje po poseganju po najvišjih položajih, mogoče izhaja iz socializacije, ki ženske že od malih nog usmerja v poklice, ki imajo manjši ugled in so slabše plačani.

Tudi dejstvo, da so ženske bolj obremenjene kot moški zaradi gospodinjskih del in skrbi za družino, je postalo skoraj popolnoma samoumevno. Res je sicer, da menedžerki poudarjata pomoč svojih mož in govorita o spremembah na tem področju, predvsem pri prihajajočih generacijah, a še vedno je čutiti, da sprejemata to vlogo kot naravno.

Ženske pa se, kljub naraščajoči prisotnosti na višjih položajih in v različnih poklicih, še vedno spopadajo z nezaupanjem moških in z zahtevami po nenehnem dokazovanju. Kot sta dejali menedžerki, je neizpodbitno, da sta morali za položaj, na katerem sta danes, delati veliko, preko delavnika, doma, ob večerih.

Iz intervjujev sem uspela izvedeti tudi to, da je nosečnost žensk oziroma načrtovanje družine v bližnji prihodnosti velika ovira pri zaposlovanju. To ne predstavlja ovire le menedžerjem, ampak tudi menedžerki 2, čeprav se vsi zavedajo, da to ni zakonito dejanje.

Za konec naj povem še to, da sem pričakovala, da sogovorniki ne bodo poznali koncepta upravljanja z različnostmi, saj je dokaj nov koncept tudi v Evropi, presenečena pa sem bila, da

ne poznajo enakosti možnosti, ki je del naše zakonodaje. Del krivde po mojem mnenju leži tudi na državi, ki bi morala tovrstne zakone vsekakor boljše predstaviti in seznaniti javnosti o njihovih pravicah in dolžnostih. Nikakor ne mislim, da podjetja in menedžerji/menedžerke za nepoznavanje zakona niso odgovorni. Menim, da bi morala podjetja in država skupaj delovati in skrbeti za dobrobit posameznikov, pa tudi podjetij in družbe kot celote, kar bi lahko dosegli s predstavitvijo zakonov, izvajanjem le-teh in nadziranjem izvajanja oziroma neizvajanja zakonov. Vsekakor pa brez potrebnega izobraževanja tako mladih kot starih ne gre.

10. SKLEP

Trg dela se je v zadnjih desetletjih močno spremenil v celem svetu. K temu so pripomogle demografske spremembe, preoblikovanje organizacij, zakonodaja in še drugi dejavniki. Staranje prebivalstva, zmanjševanje števila rojstev in posledično pomanjkanje (bele) moške delovne sile je povzročilo, da so se na trgu dela v razvitih državah začele pojavljati različne skupine, ki so bile pred tem nevidne, zapostavljene. V to skupino sodijo ženske, pripadniki etničnih manjšin, invalidi itd.

Tudi organizacije so se začele spopadati s spremembami, še posebej z zmanjševanjem števila zaposlenih, s prihodom novih tehnologij in z vse bolj prisotno globalizacijo.

Razvoj je zahteval tudi razširitev zakonodaje, tako da je le-ta začela urejati področje dela, področje zaščite delavcev in zapostavljenih skupin delavcev.

Torej, povečana heterogenost, vpliv zakonodaje, želja po zadovoljevanju potreb kupcev in zaposlenih ter poslovni uspeh in dobiček so delodajalce, predvsem v Združenih državah Amerike, prepričali v nujnost vpeljave koncepta upravljanja z različnostmi. Omenjeno pa je bilo tudi vzrok, da se je koncept upravljanja z različnostmi v Združenih državah Amerike bolj razvil kot v Evropi. Seveda pa sta temu botrovala tudi politika in kultura države in stopnja, do katere država posega na delovanje podjetij.

Koncept »vključuje ustvarjanje okolja, ki vsem zaposlenih omogoča, da le-ti prispevajo k organizacijskim ciljem in izkusijo osebno rast. Ključ je pomagati zaposlenim pri doseganju njihovih najvišjih potencialov tako, da ustvarijo okolje, ki jim omogoča motivacijo in občutek koristnosti za organizacijo« (Velarde, 1999).

Upravljanje z različnostmi bi lahko opredelili tudi kot vidne ali nevidne različnosti, ki se nanašajo na raso, etičnost, spol, starost, socio-ekonomsko ozadje, izkušnje, izobrazbo (Falsafi 2002: 10).

Glede na to, da se koncept upravljanja z različnostmi od predhodnih konceptov, kot sta pozitivna diskriminacija in enakost možnosti, ki izvirata iz Združenih držav Amerike, loči po tem, da ni zakonsko določen, je jasno, da je pobuda za vpeljavo koncepta popolnoma na strani podjetja. Torej, podjetje mora prepoznati, v kakšnem okolju se nahaja, na kakšen način bo pristopilo h kupcem, kako se bo odzvalo na različnost delovne sile in kako bo doseglo kompetitivno prednost. Če se odloči, da želi vse to doseči, potem mora začeti z vpeljavo upravljanja z različnostmi. To stori tako, da najprej definira različnosti, jih vključi v misijo in vrednote podjetja. Temu sledi usposabljanje zaposlenih in menedžmenta, ki mora biti dober vzor za zaposlene, in pri tem je komunikacija bistvena. Na tem mestu lahko rečem, da je

upravljanje z različnostmi možno vpeljati v organizacijo, kar je tudi odgovor na moje uvodoma zastavljeno vprašanje. Vsekakor pa to ni dovolj. Podjetje mora poskrbeti, da bo tudi dejansko privabljalo, zaposlovalo in ohranjalo različno delovno silo, ki, kot kažejo podatki, prinaša kompetitivno prednost. Tu ima zelo pomembno vlogo oddelek za upravljanje s človeškimi viri, ki mora preučiti organizacijsko kulturo, sistem upravljanja, in ugotoviti, ali je podjetje resnično pripravljeno za prevzem koncepta. Izziv oddelka za upravljanje s človeškimi viri je vsekakor prepričevanje menedžmenta o smotrnosti upravljanja z različnostmi ter spreminjanje obstoječe delovne sile v bolj kvalificirano, produktivno in prilagodljivo (Velarde, 1999). Mnenja o upravičenosti tega, da upravljanje z različnostmi vodi oddelek za upravljanje s človeškimi viri, so različna, a jaz osebno menim, da bi moralo biti upravljanje z različnostmi delo tega oddelka, vendar v močnem stiku in sodelovanju z drugimi oddelki, na primer finančnim, čisto zaradi potreb podjetij, ki so vezana na trg.

Upravljanje z različnostmi podjetjem omogoča večjo fleksibilnost in hitrejšo odzivnost na trgu, ki sta za zadovoljevanje potreb kupcev zelo pomembna. Danes je namreč kupna moč kupcev večja, njihove želje so vse bolj raznolike in okus vse bolj izdelan. Standardni proizvodi, ki so bili nekoč edino, kar je obstajalo, so danes preteklost in podjetja se morajo, da bi sledila tržnim trendom, vse bolj posluževati inovacij. Le-te pa ustvarjajo ljudje in različni ljudje lahko na tem področju naredijo veliko več kot homogena skupina.

Upravljanje z različnostmi med drugim omogoča privabljanje najboljših delovnih sil, saj si z uporabo tega koncepta razširimo spekter možnosti in povečamo izbiro. Vse to pa omogoča dostopanje do večjega bazena znanja, večje spretnosti in zmožnosti (Kahn, 2005).

Različnosti skratka bogatijo podjetje in izboljšujejo moralno, hkrati pa izboljšujejo zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motiviranost in predanost, ki vpliva na njihovo boljše delo in posledično na boljše produkte in storitve.

Upravljanje z različnostmi, ko pove že ime, se osredotoča na različne skupine, in med njimi so tudi ženske, ki so kljub prizadevanjem po podatkih sodeč še vedno v slabšem položaju kot moški, predvsem kar se tiče razlik v plačah, neenake delitve del in segregacije, tako vertikalne kot horizontalne. Uvodoma sem si zastavila vprašanje, kakšne koristi imajo od upravljanja z različnostmi ženske. Čistega, neposrednega odgovora ne morem dati, saj menim, da dobesedna uporaba tega koncepta ženskam ne bi prinesla samo dobrega. Ta koncept je po mojem mnenju zelo koristen za soočanje podjetij z različnimi rasami, kulturami, etničnimi skupinami. Res sicer je, da sta si spola v mnogo čem različna, vendar ne gre poudarjati razlik med moškimi in ženskami, saj bi le-to lahko pripeljalo do okrepitev že tako močnih stereotipov. Menim, da je prava pot nekje vmes. Praksa nekaterih ameriških podjetij, med

njimi Hewlett Packard kaže, da so s povečanjem fleksibilnosti dela, z razvojem karier za ženske, z izobraževanjem in zmanjšanjem nadlegovanj, povečali delež žensk na vseh nivojih, tudi na najvišjih, in zmanjšali razlike v plačah.

Torej, po mojem mnenju bi morali ženskam omogočiti izobraževanje, dostop do vseh študijskih področij, spoštovati in zaznavati njihove sposobnosti in tudi upoštevati naravo, ki je ženskam dodelila vlogo rojstva in nege otrok v zgodnji dobi. Država in delodajalci morajo, po mojem prepričanju, ženskam omogočiti porodniški dopust, moškim pa očetovskega. Velik del odgovornosti pa nalagam družbi, ki bi po mojem mnenju morala, kot nosilka norm, vrednot, prepričanj, navad, otroke že zelo zgodaj naučiti, da so sposobnosti enako razporejene med vse ljudi in niso odvisne od spola, barve kože, kulture, prepričanja.

Na koncu naj poskušam odgovoriti na vprašanje, kako je s prisotnostjo upravljanja z različnostmi v Sloveniji. S pomočjo samo štirih intervjujev mi žal ni uspelo pridobiti slike o tem, kakšno je realno stanje na tem področju pri nas. Pridobila sem samo ilustracijo tega stanja. Menim, da upravljanje z različnostmi, v obliki, kot obstaja v tujini, pri nas ni prisotno. Menim celo, da ga mnogi zamenjujejo z enakostjo. Neke vrste ilustracija prisotnosti tega koncepta bi bile mogoče lahko tudi težave, ki sem jih imela z zbiranjem literature na to temo in s številom zadetkov na svetovnem brskalniku Google.com in na slovenskem brskalniku Najdi.si. Tako sem na Google.com vtipkala »diversity management« in dobila kar 31.700.000 zadetkov, medtem ko je bilo zadetkov pri »upravljanje z različnostmi« le 18. Ko pa sem obiskala stran Najdi.si, mi je prikazalo 2153 zadetkov, ko sem vtipkala »diversity management«, in 817, ko sem vtipkala »upravljanje z različnostmi«. Ta informacija lahko pove veliko o prisotnosti in tudi pomembnosti tega koncepta pri nas. Spodbudno pa je, da na Univerzi v Mariboru, na Ekonomsko-poslovni fakulteti, obstaja predmet Mednarodni management človeških virov, ki vsebuje tudi temo Upravljanje različnosti v kulturah za pridobitev konkurenčne prednosti. Nosilka predmeta je dr. Sonja Treven.

Glede na to, da je Slovenija že v Evropski uniji, da se bo s časom trg dela začel odpirati in bodo začeli prihajati ljudje iz različnih držav, kar je cilj Unije, in glede na to, da naša demografska slika ne omogoča zadostnega števila delavcev, ki bodo vplačevali v pokojninski sistem, menim, da bi morali strokovnjaki spodbujati javne razprave in širši javnosti predstaviti koncept upravljanja z različnostmi. Saj le z izobraževanjem in zavedanjem o nujnosti sprememb lahko pride do potrebnih izboljšav.

11. VIRI IN LITERATURA

- Albrecht, Maryann H. (2001) International HRM: Managing Diversity in the Workplace. Oxford, Malden: Blackwell Business.
- Beck, Ulrich (2000) The Brave New World of Work. Malden: Blackwell Publishers Inc.
- Brewster, Chris et al (2004) Human resource management in Europe: evidence of convergence? Amsterdam: Elsevier.
- Diversity Management, <http://som.csudh.edu/dkarber/yvelarde/Diversity.htm> (03. 03. 2005)).
- Diversity Management, <http://web.csuchico.edu/~tg17/MGMT.html> (28. 10. 2004).
- Dressler, Gary (2003) Human resource management. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Drucker, Peter Ferdinand (1993) Post-capitalist Society. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Employment in Europe (1998) Office of Official Publications of the European Communities.
- Falsafi, Leili: Creating the organisation of the Future (2002)
<http://www.mangfald.com/Misdiv.pdf#search=> (10. 05. 2005)
- Gorz, André (1999) Reclaiming Work: Beyond the Wage Based Society. Malden: Blackwell Publishers Inc.
- Grilc, Peter et al. (2002) Poslovni vodnik po evropskem pravu. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Haralambos Michael (1999) Sociologija: teme in pogledi. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Is HP chief's demise setback for women
http://www.iht.com/bin/print_ipub.php?file=/article/2005/02/14/business/women.html (12. 04. 2005).
- Kahn, Robina et al: Communicating with a Diverse workforce
<http://web.csuchico.edu/~tg17/index.html> (19. 01. 2005)
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra (1996) Ženske v menedžmentu. Ljubljana: Enotnost.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra v Ferfila et al (2005) Potovanje z Evropo: Slovenija v Evropski uniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Kossek, Ellen Ernst, Sharon A. Lobel (1996) *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge: Blackwell Business.
- Linehan, Margaret (2001) *Uspešne ženske, menedžerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.
- Lukas, Daša: *Le sopotnice ali vodje? Kapital* (04. 04. 2005).
- *Managing Diversity and Equal Opportunity-Allies or Antagonists*, <http://www.eoc.sa.gav.su/public/speech6.html> (13. 03. 2005).
- *Managing Diversity*, http://www.ocstc.org/ana_conf/pdf/mg6n.pdf#search='managing%20diversity%2C%20women (03. 03. 2005).
- Marshall, Gordon (1998) *A Dictionary of Sociology*. Oxford University Press.
- Mazi, Nina: *Za ženske je bolj verjetno da bodo slabo plačane*. Delo (24. 05. 2005).
- Palmi, Pamela: *Flexibility and diversity in the one-stop-shop. The cases of the municipalities of Ravenna, Faenza and Casena* http://www.sbg.ac.at/wiw/wp/wiw_2002_p7.pdf#search='diversity:20management%20in%20europe' (10. 05. 2005)
- Platon (1995) *Država*. Ljubljana: Mihelač.
- R.T.T.P.Consulting Group, *Communicating with a Diverse Workforce*. <http://web.csuchico.edu/~tg17/index.html> (28. 10. 2004).
- Richardson, Judith (2000) *Exploring Diversity Management*. http://www.ponoconsultant.com/vision/div_man_research.pdf (27. 10. 2004).
- Salecl, Tanja v Jalušič, Vlasta, Zagorac Dean (2004) *Človekove pravice žensk: uvodna pojasnila in dokumenti*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije.
- Salecl et al v Griffin, Gabriele (2002) *Women's employment, women's studies, and equal opportunities 1945–2001: reports from nine European countries*. University of Hull.
- *The Social Situation in the European Union* (2004) European Commission.
- Timsit, Gérard: *Diversity Management in European Countries* <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan000815.pdf#search='diversity%20management%20%in%20France'> (10. 05. 2005)
- Velarde, Yvette: *Managing Diversity* (11. 05. 1999) <http://som.csudh.edu/dkarber/yvelarde/Diversity.htm> (19. 01. 2005)
- *Zakon o delovnih razmerjih* (2003) Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.

- Zakon o enakih možnosti žensk in moških (2004) Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (2004) Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Women in management,
www.oeeo.wa.gov.au/publications/WomeninManagement_GoodIdeas.pdf
(12. 04. 2005).
- Wrench, John: Contrasts and Contadictions in Employment Equity Practices in EU Countries
<http://www.press.uillinois.edu/journals/irra/proceedings2002/viiwrench.html>
(10. 05. 2005)

12. PRILOGE

INTERVJU (vprašanja)

Spol: Ž M

Ime, priimek: _____

Položaj v podjetju: _____

1. Zanima me, kakšna je bila vaša poklicna pot, kako ste prišli do sedanjega položaja?
 2. Koliko let ste za to potrebovali?
 3. Kako vas je na tej poti sprejemala okolica (odnos ostalih žensk, moških)?
 4. Ali je težko uskladiti dom in službo? Je za to potrebna podpora družine (kako je brez nje)?
 5. Ali so ženske boljše pri vašem poklicu kot moški – in v ostalih poklicih?
 6. Imajo ženske drugačen stil vodenja kot moški kolegi in če da, zakaj, po vašem mnenju?
 7. Mislite, da je različno obravnavanje žensk v poslovnem svetu upravičeno, utemeljeno?
 8. Ali menite, da ste za svoje delo primerno plačani?
 9. Ali veste, kakšno plačo imajo vaši moški kolegi na istem položaju?
 10. Ali se vam zdijo razlike v plačah med spoloma utemeljene?
 11. Napredovanje: kdo po vašem mnenju hitreje in lažje napreduje, moški ali ženske? Na splošno, v vseh poklicih, in tudi v vašem poklicu?
 12. Ali ste imeli v celotni karieri kadarkoli kakršnekoli težave zaradi dejstva, da ste ženska? Če da, kakšne (npr. nadlegovanje)?
 13. Kakšen se vam zdi položaj žensk v družbi danes in kakšen je bil po vašem mnenju v preteklosti? Na splošno.
-
14. Ali ste seznanjeni z zakonodajo na področju enakih možnosti in enake obravnave ter enakega plačila žensk in moških (novi ZDR)?
 15. Če bi imeli npr. na razgovoru žensko in moškega, ki bi bila enako primerna za določen poklic, koga bi izbrali in zakaj? Motivi?

16. Slovenija je vstopila v EU. Ali ste pripravljeni zaposlovati tudi ljudi različnih ras, nacionalnosti, pripadnike etničnih skupin, invalide?

17. Ali so vam znani koncepti enakost možnosti, pozitivna diskriminacija in upravljanje z različnostmi (diversity management)?

18. Ali so po vašem različnosti (v smislu zaposlovanja ljudi različnih starosti, spola, ras, zmožnosti, nacionalnosti) prednost ali slabost podjetja in zakaj?

19. Mislite, da so slovenski menedžerji/ke pripravljeni sprejeti koncept upravljanja z različnostmi? (Bi to olajšalo zaposlovanje, razvoj kariere in napredovanje žensk?)

20. Kaj bi ženskam omogočilo hitrejšo napredovanje na visoke položaje?

Ali podporni sistemi (vrtci, domovi za ostarele) pripomorejo k večji prisotnosti žensk na delovnem mestu in tudi na visokih položajih?

21. Ali bi morali biti moški bolj vključeni v družinsko življenje (ali bi lahko razbili stereotipe o ženski kot o gospodinji in dela enakomerno razdelili)?

22. Je mentorstvo pri delu za ženske na vseh nivojih pomembno, zakaj da oziroma ne?

23. Ali so po vašem mnenju ženske na splošno v vseh poklicih dovolj zastopane (na vseh nivojih, na primer v podjetjih, ki so bolj moška – gradbeništvo, ...)?

24. Zakaj menite, da je žensk v tipično moških panogah manj?

25. Ali so ženske različne od moških in kako te različnosti vplivajo na delo?

26. Kako bi po vašem mnenju dosegli enako obravnavo žensk in moških na vseh nivojih?

Najlepša hvala za vaš čas in odgovore.

1. INTERVJU

Ga. Jana Nučič, direktorica v Probanka d.d., Maribor, PE Ljubljana. Intervju je potekal v sejni sobi, dne 26. 04. 2005 od 10.10 do 11.05h.

1. Zanima me, kakšna je bila vaša poklicna pot, kako ste prišli do sedanjega položaja?

Kot pripravnica sem začela delat v svojem poklicu, za katerega sem se izšolala, in seveda s selitvijo v Ljubljano, ko sem se poročila, in so se mi odprle tudi karierne možnosti, verjetno. Prišla sem namreč v interno banko, kot vodja oddelka, še relativno mlada, po še ne zaključenem pripravništvu, in mislim, da sem se takrat z delom, pridnostjo tudi dokazala, da sem potem lahko napredovala. Moram sicer reči, da znotraj podjetij, kjer sem se zaposlovala, ponavadi nisem napredovala po hierarhiji, ampak sem napredovala z zamenjevanjem služb. Praviloma oziroma redkokdaj, mislim da samo 2-krat od vseh menjav, ki sem jih 6–7 imela, sem sama iskala službo, drugače sem se pa pravzaprav dogovorila za novo službo, prek ljudi, ki so me poznali, novih služb nisem iskala preko oglasov. Mislim, da s pridnostjo, zagnanostjo, željo po znanju in delom krepko preko delovnega časa, to se pravi, tudi ob večerih doma, sem pač prišla do tega.

Mreža poznanstev, ki ste jo imeli, vam je torej pri iskanju novih služb pomagala.

Tudi to. Sigurno.

Mislite, da bi bilo brez tega težje?

No, samo znana sem bila prek službe. Preko dela, ki sem ga opravljala, sem v bistvu prišla do spoznanj, ki so mi potem omogočila napredovanje v službah. Tako da ne bi rekla, da so to privatna poznanstva ali kakšne druge veze, ampak dejansko prek poklica.

Ali mislite, da ste se morali zato, da ste znotraj poklica sklepali poznanstva, odpovedovati prostemu času, času doma, z otroki, z družino?

Definitivno, pri meni ni bilo nikoli problem delo preko osmih ur, nikoli nisem, tudi ko sem imela majhne otroke in jih je bilo potrebno pobrati v vrtcu, sem tudi to nekako znala skoordirati. Definitivno sem delala, tudi od samega začetka, doma zvečer, več kot osem ur, sem vlagala v svojo kariero, če tako rečem od vsega začetka, od pripravništva naprej.

2. *Koliko let ste za to potrebovali, da ste prišli do nivoja, ki ga imate danes?*

Jaz sem na takem nivoju, primerljivo, že od leta 1993, torej je to približno dobrih 11 let, polovico dela, ki ga imam za seboj.

Se vam zdi, da moški hitreje napredujejo?

Mislím da ne, ni nujno. Ni pravilo, lahko, ampak, mislim da nismo ženske pri tem nič ovirane.

3. *Kako vas je na tej poti sprejemala okolica (odnos ostalih žensk, moških)?*

Nisem imela težav niti z ženskami, niti s podrejenimi, niti z nadrejenimi. Vedno sem se dobro počutila v vsakem kolektivu, nikoli nisem imela občutka, da bi me zato, ker sem ženska, nadrejeni ali podrejeni, ne cenili ali da ne bi želeli mojega napredovanja.

Tu je mišljeno bolj izven službe, prijatelji, sorodniki, širša okolica.

Zelo pozitivno, z vso podporo. Je pa tudi res, da smo v okviru prijateljev, več ali manj, vsi na istem nivoju, vsi, in ženske in moški, tako da nismo imeli v okviru prijateljev, da tako rečem, nič zgrešenih zgodb in mogoče tudi zaradi tega nisem občutila kakšne zavisti, ne med moškimi in ženskami. Definitivno so me pa domači podpirali, tako starši, kot potem moja družina.

4. *Kot ste že omenila, ste veliko časa prebila v službi. Ali je bilo po vaše, težko usklajevati dom in službo?*

Ne, ne.

Ste našli načine?

Se najdejo načini, ker pri, sicer je tako, mogoče sem imela srečo in jo imam še, da nisem imela nobenih zelo posebnih težav niti z možem, niti z otroci, niti z drugimi, na katere je človek vezan, starše ali drugo okolico. To se pravi, da sem lahko sama razporejala čas znotraj tega, ker velikokrat se vprašam, ker če imaš slučajno problematičnega otroka, kaj v takem primeru. Takrat bi se definitivno morala odločiti za otroka. Vprašanje, če bi to koristilo. A ker nisem imela teh težav, sem z lahkoto usklajevala eno in drugo. Malo je naporno, a tega se človek ne boji, to so izzivi.

5. *Ali so po vašem mnenju ženske v vašem in ostalih poklicih boljše od moških, so jim enakovredne, ali pa so moški boljši od žensk?*

Sigurno se razlikujemo po osebnostnih lastnostih ali po afiniteti do določenih del. Se mi zdi, da smo ženske bolj intuitivne, da veliko lažje premetavamo papirje, to pomeni, da smo mogoče bolj dosledne pri administrativnih delih, ki jih pa na vsakem delovnem mestu toliko in toliko je. Se mi zdi, da imamo tudi boljši posluš za okolico. So pa lahko, bom rekla, med moškimi zelo različni, tisti, ki imajo te lastnosti zelo razvite in so tudi ženske, ki tega nimajo razvito. Ampak, če pogledamo v povprečju, imamo ženske teh lastnosti več oziroma so bolj izrazite.

6. *Ali imajo po vašem mnenju ženske in moški svoj stil vodenja? Ali torej obstaja ženski in moški način vodenja?*

Težko bi rekla. Jaz v svojih izkušnjah, z nadrejenimi in s tistimi, ki delam, mislim, da je to bolj stvar posameznika.

Mislite torej, da se tega ne da pripisati spolu?

Mislim da ne. Po mojih dosedanjih izkušnjah ne.

7. *V nekaterih krogih se ženske v poslovnem svetu drugače obravnava, se jim pripisuje določene lastnosti. Ali mislite, da je to utemeljeno? Na primer kot ste dejala, da so intuitivne, da nerade napredujejo, kot nekateri pravijo, da niso avtoritativne kot moški.*

Je zelo odvisno. Jaz to bolj pogojujem z osebnostnimi lastnostmi. Je pa sigurno res, da imajo moški ambicij, po napredovanju, več.

Se vam zdi, da je to stvar okolja?

Lahko tudi, ali pa vzgoje. Ženske še vedno nekako razmišljajo, da je bolje, če so druge. V družini se ženska večkrat prilagodi tistemu, kar se v družini pričakuje, kot pa moški. Mogoče več svojih motivov podredi, jih potlači v sebi, kot pa moški. Oni si bolj znajo to pravico izborit. Ampak to je splošna ocena, med enim in drugimi so spet razlike in je odvisno od karakterja posameznika. Na splošno se mi zdi, da ženske še vedno tako razmišljajo in tudi same so si krive, da ne napredujejo bolj.

Mislite, da bi si lahko marsikdaj izborile položaj?

Mislim da ja, če bi imele energijo, moč voljo v sebi. Jaz pravim, kjer je volja, je moč.

8. *Sedaj bo nekaj vprašanj glede plače, in sicer iz tega stališča, ker v ZDA velja, da so ženske za isto delo plačane 20–30% manj kot moški. Sedaj me zanima, po vašem osebnem mnenju, menite, da ste za svoje delo primerno plačani?*

Jaz menim, da sem. Težko je primerjati zadnje čase, ker se o plačah ne govori. To dejansko preizkusiš, ko službo menjaš in zelo težko je o tem govorit, ker se vedno manj o teh zadevah pogovarjamo.

9. *V primerjavi z moškimi kolegi, mislite, da ste enako plačani?*

Ravno to je to, ker se glede tega sploh ne ve. Smo na nivoju, ko imamo individualne pogodbe in se dejansko o zadevah ne pogovarjamo, tudi med kolegi ne, čeprav se da vedno preizkusiti. Jaz nimam izkušenj, da bi bili moški za enako delo več plačani. Do sedaj nisem imela tega občutka.

10. *Se vam zdijo razlike, ki so v Ameriki, neutemeljene?*

Težko bi rekla, verjetno so dokazljive, se mi pa zdi, da niso potrebne in da ne bi smele biti.

11. *Po ocenah ameriških študij moški hitreje napredujejo kot ženske, čeprav so ženske enako sposobne in imajo enako delo. Se vam zdi, da se tudi v drugih poklicih, kjer hierarhija ni tako visoka, ta razlika opazi?*

Jaz ne krivim toliko okolice, težko govorim o Ameriki, verjetno je tam vse to res, vendar še vedno mislim, da je dejansko veliko več na tem, koliko se nekdo žene, kolikor si nekdo želi, da do tega pride. Kot sva že prej govorili, o plezanju po lestvici, niso dovolj odločne, same preveč oklevajo, ali se za to odločit ali ne.

Mislite, da je okolica na splošno v Sloveniji dovzetna za napredovanje žensk?

Jaz mislim, da je, da ženske nimamo nobenih težav v Sloveniji. V Ameriki je okolje, glede na to, da ga tako prikazujejo, veliko slabše. Pri nas to ni prisotno.

12. *Ali ste imeli v celotni karieri kakršnekoli težave zaradi dejstva, da ste ženska? Če da, kakšne?*

Nikdar, nobenih slabih izkušenj nisem imela, res nikdar.

13. *Kakšen se vam zdi položaj žensk v družbi danes in v preteklosti. Se vam zdi, da so ženske v na primer zadnjih 30-ih letih veliko napredovale, dosegle veliko več, kot so včasih imele možnost?*

O ja, to pa, sigurno je to sprememba, čeprav težko primerjam kako je bilo pred 30-imi leti, sem pa v delovnem okolju že 20 let. Mislim, da se je napredek v Sloveniji zgodil. Možnosti za ženske je sedaj res veliko.

14. *Ali ste seznanjeni z zakonodajo na področju enakih možnosti in enake obravnave ter enakega plačila žensk in moških?*

Nič ne poznam novega Zakona o delovnih razmerjih, se s tem ne ukvarjam.

Skratka, 01. 01. 2003 je bil sprejet nov Zakon o delovnih razmerjih, kjer piše, da morajo biti vsi, ne glede na spol, raso, poreklo in tako dalje, za enako delo, v enakem časovnem obsegu, enako plačani. S tem se z zakonom prepoveduje razlika v plačevanju.

15. *Če bi imeli na razgovoru žensko in moškega, ki bi bila enako primerna za določen poklic, koga bi izbrali in zakaj?*

Moram reči, da na spol definitivno ne bi gledala, bi pa ocenila to, o čemer sva se že prej pogovarjali. Kakšno delovno mesto je in če bi bila izobrazba enaka, tudi komunikativnost enaka, pa tako, bi potem res pretehtala še to, kakšno delovno mesto je. Če je zelo pisarniško, bi prednost dala ženski, če je pa bolj komercialno in terensko, bi dala moškemu. Tu bi kljub vsemu nekoliko vezala na spol, ampak prek delovnega mesta oziroma prek dela, ki bi ga človek opravljal. To je čisto iz osebnih izkušenj, ker imam v vsej tej karieri pač eno predstavo, da večina moških, seveda bi to na intervjuju posebej izzvala, vprašala, da se večina moških, če se le da, izogiba administrativni podlagi, ki je na določenih delovnih mestih bistveno več. Tako se vidi, da v bankah so pretežno ženske zaposlene, ker je v bankah izredno veliko administracije. Veliko operativnega dela, ki moškemu ponavadi ni tako blizu, so pa seveda izjeme. Mogoče bi imela takega človeka

pred seboj, ki bi rekel, da ga to izrazito veseli, pa ne bi potem naredila nobene razlike in bi vzela moškega.

Ali mislite, da je administracija nekako tradicija, ki se ženskam a priori pripisuje?

Lahko da, čeprav, če gledam sama pri sebi, mi to ni ovira. Mislim, da moram nekaj tega tudi imeti, če ne, dan ni izpolnjen. Medtem ko moškim na srednjih in višjih delovnih mestih, ki jih poznam, se jim to zdi nujno zlo. Kar sem prej omenila, ta osnovna razlika po karakterju, se mi pa zdi, da v pretežnem delu le je malo bolj ženska ali malo bolj moška.

16. Slovenija je vstopila v Evropsko unijo. Ali bi bili pripravljene zaposlovati tudi ljudi različnih ras, nacionalnosti, pripadnike etničnih skupin, invalide?

Če bi odgovarjal delovnemu mestu, ne bi delala razlik. S temi zadevami se do sedaj nisem ukvarjala, mislim pa da, če je sposobnost enaka, izobrazba enaka, če so vsi kriteriji izpolnjeni, ne vidim ovir, da ga ne bi zaposlila. Se pa strinjam, da bo tega vse več in da v Sloveniji še nismo odprti za drugačne. Čeprav če pogledamo pripadnike bivših jugoslovanskih republik, so se lepo asimilirali, in Slovenci nismo tako fobični, kot se zadnje čase prikazuje. Imamo seveda eno skrb, ker nas je malo, bolj pogojeno s koliko nas je po številu, kot pa s kakšnimi drugimi stvarmi. Sama osebno pa sem se v Fužinah strašno dobro počutila, čeprav je bilo v glavnem mešano prebivalstvo, in nisem imela nikoli nobenih težav. Tako da ne pogojujem slabih lastnosti nekoga z narodnostjo, ampak s karakterjem, z možnostjo njegovega osebnega razvoja.

17. Ali so vam znani koncepti enakost možnosti, pozitivna diskriminacija in upravljanje z različnostmi?

Vse ostalo ja, pozitivna diskriminacija pa ne, mi je nova.

Tudi upravljanje z različnostmi?

Ja, sem že slišala, zasledila.

18. Ali so po vašem mnenju različnosti, na primer starost, spol rasa, itd., prednost ali slabost podjetja in zakaj?

Mislim, da moramo v času, v katerem smo, reči, da mora to biti in prioriteta in prednost in da brez tega ni dobrega in dobro rastočega podjetja. Če se ne bomo zavedali, da gremo v to smer in da moramo to kot prednost vključiti.

19. Ali mislite, da so menedžerji/ke v Sloveniji pripravljeni/e sprejeti različnosti? Da bi na primer zaposlovali tudi starejše delavce, ne le mladih. Da bi rekli, nekdo, ki je star 55 let, ima delovne izkušnje, ima neke sposobnosti.

Tu bi rekla, če veževa na starost, da razumem vsakega menedžerja. Spet je odvisno od delovnega mesta in se veliko menedžerjev zaveda, vsaj kolikor slišim in berem intervjuje, da je zelo dobro, da imamo mešano in spolno in starostno strukturo in da sploh ni to, da bi samo mlade zaposlovali. Ker če gledamo na splošno in uprave in vodstvene time, je vedno kombinacija enih in drugih. Čeprav verjetno je res zadnje čase več mladih na izpostavljenih delovnih mestih. Ampak niso samo mladi, vedno je ena mešana starostna in spolna struktura, tako da ne bi rekla, da diskriminirajo, tudi generacijsko ne. Razen, kot sem prej omenila, če rabiš nekoga za zahtevnejše delovno mesto ali pa za kakšen tekoči trak, pa seveda pogledaš na leta. Ne boš vzel nekoga, ki je par let pred upokojitvijo. Za te stvari bi kljub vsemu morala država poskrbeti, da se jih vsaj odpuščalo ne bi ali da so vsaj zaščiteni, ko pridejo v to generacijsko obdobje. Nikakor pa ne, da bi jih lahko ali morali na novo zaposlovat drugje, v novih okoljih.

Mislite, da bi morala država posegati na to področje?

Vsaj zaščititi, ne poznam toliko teh zaščit, ampak da bi jih bilo težje odpustiti.

Če že podjetja sama niso tega pripravljena storiti.

Tako, tako.

20. Prej ste omenili, da ženske sicer nimajo težav pri napredovanju na visoke položaje, ampak vseeno me zanima, kaj bi po vašem mnenju omogočilo ženskam, da bi napredovale hitreje. Mislite, da so to podporni sistemi, vrtci, domovi za ostarele?

Mislim, da bi to pri ženskah spodbudilo željo po tem, da bi se bolj angažirale, ali pa možnosti, da bi se bolj angažirale na delovnih mestih. Ampak, kot sem prej omenila, mislim, da se v redkih primerih ne da nič narediti. To se pravi, da se v današnjem sistemu kariero in dom da združiti. Se pa strinjam, da je še vedno, žal še vedno, zdaj mogoče pri mladih generacijah bo tega še manj, a pri moji generaciji, je tega več na ženski, tega domačega dela, družine, vzgoje in tako naprej. Je še vedno vse na ženskah, čeprav se to z generacijami blazno hitro spreminja in mislim, da moji otroci teh težav sploh ne bodo več imeli. Mladi so sedaj, bom rekla, izredno v simbiozi in se točno zavedajo, da bosta oba

delala kariero, kar pomeni, da bosta morala tudi doma sodelovat. Vsaj kar imam jaz stika z mladimi.

21. Ali mislite, da bi morali biti moški bolj vključeni v družinsko življenje (ali bi lahko razbili stereotipe o tem, da ženske skrbijo za dom in družino, moški pa so hranitelji)?

Mislím, da se to že dogaja.

22. Prej sva govorili o podpornih sistemih, vrtcih. V tujini so ponekod ti sistemi slabo razviti. Se vam zdi, da to nekako onemogoča ženskam lažje delo.

Sigurno je to ena od težav. Če nimaš kam otroka dati, če moraš od štirih popoldne zaključit, zato da lahko otroka vzameš iz vrtca, potem sigurno ne moreš biti do šestih v službi. To so neka dejstva. Ampak mislim, da v zdravem okolju, v zdravi družinski celici se da to uskladiti, ker nikjer ne piše, da ne bi mogel iti trikrat na teden moški po otroka. To se pravi, da je to stvar družine in tega, kako se znata mož in žena med seboj zmeniti. Ali imata pomoč, stare starše, ki lahko pomagajo, ali imata toliko, ker če sta oba ambiciozna, se tudi zasluži lahko malo več in si pomagaš z varstvom, varuško, privatnim. Torej, če je želja, če je volja, mislim da se da tudi te zadeve urediti. Je pa sigurno potrebno nekaj več napora, ni to servirano.

Vsekakor se mi zdi, da ni zanemarljiva ta vloga države. Slovenija ima zgodovino in socializem, ki je dediščina. Na primer v Angliji, Ameriki imajo ženske samo nekje 3–6 tednov porodniškega dopusta, pri nas pa celo leto.

To je res. Mi imamo iz socializma določene prednosti, ampak jaz mislim, da tudi brez tega se da. Ni to razlog za oviro, to je bolj miselnost vsakega posameznika. Ženska, ki to želi, pač najde pot.

23. Ali se vam zdi, da je mentorstvo pri delu pomembno, in sicer na vseh nivojih. Že od takrat, ko ste bila na primer pripravnica, mislite, da je bilo dobro, da ste imeli mentorja, ki vas je vpeljal v delo?

Mislím, da je to zelo dobra zadeva in da bi bilo dobro, če bi jih imeli, samo jaz iz svojih izkušenj ne morem reči, da sem srečala ali bila v kolektivih, kjer bi bila ta funkcija tako izrazita, da bi mi bila bistveno v pomoč, vsaj meni ne. Tako, da sem še vedno mnenja, da je vsak človek svoje sreče kovač in da moraš biti vedno sam zelo zvedav, angažiran, in čakati na druge, tako kot na državo, je, ..., jaz tega ne odobravam. Mislím, da moramo

imeti škarje in platno sami v rokah in si krojiti svojo usodo. Je pa sigurno olajšano, če znaš to dobro izrabit. To pomeni, da tudi mentor, če je dober, ni nujno, da ti da vse, kar bi moral, če nisi sam odločen.

Se vam zdi, da bi mogoče kakšne ženske, ki ne razmišljajo toliko o tem, da bi napredovale, čeprav so sposobne, v svoji uspešni mentorici videle neko podobo, vizijo, in bi na ta način rekly, njej je uspelo, zakaj ne bi tudi meni.

Sigurno. To so zadeve, ki lahko pritegnejo. Ampak jaz takim zadevam, ki so odvisne od drugega, dajem zelo malo poudarka. Sigurno so ti lahko vzgled, a brez lastne iniciative je ta vzgled premalo.

To bi bilo vse, najlepša hvala za odgovore.

2. INTERVJU

g. Avšič Marko, direktor Kogast d.d., Grosuplje, dne 10. 05. 2005 od 10.00h do 10.55h v njegovi pisarni

1. Zanima me, kakšna je bila vaša poklicna pot, kako ste prišli do sedanjega položaja?

Po končanem poklicnem izobraževanju sem začel delati kot vajenec. Nato sem se odločil in odšel na študirat na strojno fakulteto v Ljubljani in tam tudi diplomiral.

2. Koliko let ste za to potrebovali?

Da sem prišel do sedanjega položaja, sem potreboval 30 let.

3. Kako vas je na tej poti sprejemala okolica (odnos ostalih žensk, moških)?

Okolica me je dobro spremljala, mislim pa, da so za vklop v delovno okolje potrebna predvsem osebna prizadevanja posameznika.

4. Ali je težko uskladiti dom in službo? Je za to potrebna podpora družine (kako je brez nje)?

Da lahko to dobro uskladim, morajo biti usklajeni cilji znotraj družine. Če je to urejeno, potem je lažje premagovati odrekanja, kot so na primer dejstvo, da je družina malo skupaj. Pomembno je, da v družini vsak skrbi tudi zase.

Ali mislite, da je ženskam težje pri tem usklajevanju?

Ne. V večini primerov sta zaposlena oba, tako mož kot žena, in po zakonu imata oba enake možnosti in obveznosti. Težave, povezane z vsem tem, so stvar preteklosti, vzgoje, socializacije posameznika.

5. Ali so ženske boljše pri vašem poklicu kot moški – in v ostalih poklicih?

Med moškimi in ženskami obstajajo razlike v psihofizičnih značilnostih. V določenih vejah je lahko ženska enakopravna ali pa celo presega moškega v vodenju. So pa določena okolja, dela, kjer moški lažje vodi in vzdržuje standard vodenja. To so na primer področja, kjer je poleg psihične moči potrebna tudi fizična moč.

6. Imajo ženske drugačen stil vodenja kot moški kolegi in če da, zakaj. po vašem mnenju?

Razlika obstaja. Poglejmo samo podjetja, kjer je zaposlenih veliko žensk, je zelo verjetno na vodilnem mestu ženska in obratno. Te ženske izhajajo iz te sredine in temu primerno tudi vodijo. Menim, da je stil vodenja sestavljen iz osebnega stila posameznika kot tudi dela, ki je vezan na spol. Ženske vodijo podjetje bolj naučeno, moški pa bolj po prirojenih intuicijah vodenja.

7. Mislite, da je različno obravnavanje žensk v poslovnem svetu upravičeno, utemeljeno?

Ne, ni upravičeno. A mislim, da se jih pravzaprav ne obravnava na različne načine. Po moje gre za vprašanje, koliko se ženske same gledajo. Rajši so v senci moških, se bolje počutijo v vlogi druge, ne prve.

Je morda nova generacija drugačna?

Ne. Razvoj gre v različne smeri. Okolje spodbuja večje vključevanje žensk, a ko one same razmišljajo, kako bi bilo, če bi bile, in ko dejansko pride do tega, se umaknejo. To je v naravi žensk.

8. Ali menite, da ste za svoje delo primerno plačani?

Da, glede na velikost podjetja in na odgovornost, ki jo nosim, je.

9. *Ali veste kakšno plačo imajo vaši moški kolegi na istem položaju?*

Da, plače so javne, in mislim, da so ženske in moški za enako delo enako plačani.

10. *Ali se vam zdijo razlike v plačah med spoloma utemeljene?*

Razlike v plačah zaradi spola ne morejo biti. Lahko je razlika le zaradi zahtevnosti nekega dela, zaradi obsega dela.

11. *Napredovanje: kdo po vašem mnenju hitreje in lažje napreduje, moški ali ženske? Na splošno, v vseh poklicih, in tudi v vašem poklicu?*

Menim, da moški lažje napreduje.

Zakaj?

Ker je tradicionalno okolje temu bolj naklonjeno.

Se potem po vaše spregleda sposobnosti žensk?

Da.

12. *Kakšen se vam zdi položaj žensk v družbi danes in kakšen je bil po vaše v preteklosti? Na splošno.*

Položaj žensk se mi zdi dober. V bližnji preteklosti je bil velik poudarek na enakopravnosti žensk in moških. Moram reči, da si po moje, v velikih primerih, ženske same slabšajo položaj s pretiranim poudarjanjem ženskosti.

Mislite, da je poudarek na enakopravnosti dediščina socializma?

Ne. Enakost do spoštovanja je temelj in ne enakost po psihofizičnih sposobnostih, kajti žensko telo je drugačno kot moško in ima drugo namembnost. Moramo se tega zavedati. To spremeniti ni koristno, ker posamezniku več škodi kot koristi.

13. *Ali ste seznanjeni z zakonodajo na področju enakih možnosti in enake obravnave ter enakega plačila žensk in moških (novi ZDR)?*

Da, sem. Menim, da ženske postavlja v položaj, kjer ne obravnava vseh enako in so ženske že v izhodišču obravnavane prednostno.

Kako to mislite?

Če imaš recimo na razgovoru žensko in moškega in ker ženska ne sme biti obravnavana drugače, moraš v primeru, da jo zavrneš, razlagati, zakaj si tako storil. Če zavrneš moškega, to ni potrebno.

Torej mislite, da gre za pozitivno diskriminacijo?

Da.

14. Če bi imeli npr. na razgovoru žensko in moškega, ki bi bila enako primerna za določen poklic, koga bi izbrali in zakaj? Motivi?

Gledal bi na karakter in na pričakovano vključevanje v okolje. Ocenil bi, ali je posameznik kos zahtevam delovnega mesta. Saj veste, sedaj mora imeti vsako podjetje pripravljeno oceno delovnih mest, kjer je določeno, kaj delovno mesto in delo zahtevata, in se potem išče primeren kader.

15. Slovenija je vstopila v EU. Ali ste pripravljene zaposlovati tudi ljudi različnih ras, nacionalnosti, pripadnike etničnih skupin, invalide?

Že do sedaj smo v podjetju zaposlovali ljudi različnih narodnosti. Pri tem pa je treba imeti v obziru, da je razmerje nekje enako, kot je v okolju, da se ne poruši ravnotežje.

16. Ali so vam znani koncepti enakost možnosti, pozitivna diskriminacija in upravljanje z različnostmi (diversity management)?

O tem se govori že daljše obdobje in tudi v literaturi je zaslediti te pojme.

17. Ali so po vašem različnosti (v smislu zaposlovanja ljudi različnih starosti, spola, ras, zmoglosti, nacionalnosti) prednost ali slabost podjetja in zakaj?

Različnosti se vsekakor prednost podjetja, saj le to živi na daljše obdobje in morajo biti zastopani vsi, tako stari, mladi in druge skupine.

18. Mislite, da so slovenski menedžerji/ke pripravljene sprejeti koncept upravljanja z različnostmi? (Bi to olajšalo zaposlovanje, razvoj kariere in napredovanje žensk?)

So pripravljene in mislim, da se to že dogaja. V kakšnem obsegu je pa stvar obdobja in okolja, v katerem se podjetje nahaja.

19. Kaj bi ženskam omogočilo hitrejšo napredovanje na visoke položaje?

Ali podporni sistemi (vrtci, domovi za ostarele) pripomorejo k večji prisotnosti žensk na delovnem mestu in tudi na visokih položajih?

Se strinjam, da so podporni sistemi velika opora, brez katerih bi bilo zelo težko, a ne vem, če jim to bistveno olajša napredovanje.

Kaj pa izobraževanje žensk v na primer bolj tehničnih smereh?

Za vodilne položaje so potrebna bolj specifična znanja in mislim, da bi bilo zelo v redu, če bi se namenoma izobraževale v tehničnih smereh.

20. Ali bi morali biti moški bolj vključeni v družinsko življenje (ali bi lahko razbili stereotipe o ženski kot o gospodinji in dela enakomerno razdelili)?

Ne. Mislim, da so moški sicer lahko bolj vključeni v družinsko življenje, vendar to ne pelje v napredek. Vsi jemljejo gospodinjstvo kot ponižujoče, a to je pravzaprav vodilno mesto družine in tega se zavedajo tudi različna plemena, ki še danes obstajajo. Moški so bolj spremljajoči organ, ki skrbi za to, da je družina preskrbljena z osnovnimi potrebami, kot je hrana in podobno. Se mi zdi, da napačno razmišljamo o gospodinjstvu, saj je to vendar vodenje družine. To je najvišji hierarhični organ, mi pa smo iz njega naredili ponižujočega.

So ženske, ker za delo doma ne dobijo plačila in so finančno odvisne od moža, potem tudi odvisne na splošno?

Zakaj bi morale biti brez denarja? Upravljati z družino je kot upravljati s podjetjem. Skrbeti moraš za izobraževanje, nabavo, in tu so moški podrejeni.

21. Je mentorstvo pri delu, za ženske na vseh nivojih, pomembno, zakaj da oziroma ne?

Vloga mentorstva je po moje osnovno izhodišče za vsako delo. Posameznik postane bolj samozavesten pri opravljanju dela in tudi veliko bolj seznanjen s področjem, na katerem dela.

22. Ali so po vašem mnenju ženske na splošno v vseh poklicih dovolj zastopane (na vseh nivojih v na primer podjetjih, ki so bolj moška – gradbeništvo, ...)?

Mislim da so, pa tudi v gradbeništvu je veliko žensk, res pa je, da je vprašanje, kam se le-te po študiju zatečejo, v katere poklice, na katera področja.

23. Zakaj mislite, da je žensk v tipično moških panogah manj?

Mislim, da jih je manj zaradi specifičnosti dela.

Pa tu ne gre za stereotip, da so ženske mogoče manj primerne in manj sposobne za določena dela?

Ne. Same se ne odločajo za te panoge.

Pa je to mogoče tendenca družbe?

Ne.

24. Ali so ženske različne od moških in kako te razliknosti vplivajo na delo?

Ženske so različne od moških in to tudi vpliva na delo, saj recimo določenih del ne zmorejo opravljati. Videti je treba žensko kot žensko z vsemi psihofizičnimi sposobnostmi. Moški svet je bolj trd kot ženski, kar se odraža pri delu in pri emocijah.

Ali bi zavrnilo neko konkretno žensko zaradi predstav, ki jih imamo. Na primer, potrebovali bi nekoga, ki je fizično močan, in ta konkretna ženska bi to bila. Ali bi jo zavrnilo zato ker je ženska, zaradi predvidevanj o ženskah, čeprav ima fizično moč?

Bi, zaradi odgovornosti do delavca in do te ženske.

Pa ji ne bi naredili krivice?

Dali bi ji drugo možnost.

25. Kako bi po vaše dosegli enako obravnavo žensk in moških na vseh nivojih?

Saj jih obravnavamo enako. Povem vam en primer. Ravno zadnjič sem bral, da želi neka japonska manekenka postati voznica Formule 1. Nekateri so skočili in rekli, da bi ji to morali omogočiti, a dejstva kažejo, da ženske obremenitev, ki so pri vožnji Formule 1, ne bi zdržale oziroma so te obremenitve prevelike.

Gospod Avšič mi je zaupal še nekaj svojih razmišljanj, ki so se mu porodila, ko sva z vprašanji končala.

Mogoče pa kljub vsemu obstaja kakšna, ki je za to sposobna in ji a priori rečemo ne.

Težko rečemo, da je to enakopravnost.

Je pa enakopravnost v obravnavanju in upoštevanju različnosti.

To pa. Kako pa bi bilo, če bi vsem omogočili vse in potem čakali na rezultate?

Lahko pa rečemo tudi tako. Recimo želimo, da bi bili povsod vsi enako zastopani. In kako bi bilo, če bi v gozd, za podiranje dreves, dali žensko. Če smo čisto dosledni in malo pikolovski. Ženska lahko vodi gozdarsko podjetje, seveda, ne more pa delati v gozdu, kjer je delo še za moške, ki so po naravi močnejši, zelo težko, in kot sem slišal, pri štiridesetih so nekateri moški že invalidi.

Enakopravna obravnava je eno, in to je dobro, a spola nimata istih psihofizičnih in fizičnih lastnosti, to je treba upoštevati in o tem razmišljati.

Skozi zgodovino sta imela ženska in moški svojo vlogo in določenih stvari se ne da spremeniti. Tradicionalnost ni le posledica želje, ampak dejstev.

Po moje je treba predvsem precizirati, kaj je različnost, kaj to pomeni. Različnost je seveda prednost in vsak ima svojo vlogo, kot pri živalih, tudi tam se točno ve, kdo kaj počne.

Občutek imam, da se v poslovnem svetu pojma enakopravnost in različnost izkoriščata. Na primer, zadnjič sem bil v neki tovarni v Nemčiji, kjer imajo zaposlenih veliko tujcev, iz držav s področja bivše Jugoslavije, iz Poljske, Rusije. Vprašal sem jih, zakaj, in so mi rekli, da z njimi nimajo nobenih težav. To so ljudje, ki v Nemčiji zaslužijo več kot doma, a delodajalec jih še vedno plača manj kot domačo delovno silo, pa še tujci so zadovoljni, ker imajo možnost delati in streho nad glavo. Mislim, da gre za izkoriščanje poceni delovne sile, pod pretvezo različnosti.

Bolje bi bilo, če bi potekale javne razprave na različne teme, nadlegovanja, različnosti, enakosti na delovnem mestu in družbi, ne pa da bi z zakoni te stvari na silo urejali. Zakon naredi več škode kot koristi. Samo en primer, nek delodajalec bo recimo pred strahom obtožb zaradi spolnega nadlegovanja v izrazito moški kolektiv rajši zaposlil moškega kot pa, da bi ga bilo nenehno strah, kdaj bo ženska občutila nadlegovanje s strani kolektiva. V tem primeru je zakon dosegel nasprotni učinek. To dela proti enakopravnosti. Vse je stvar norm, vrednot, etike, ki pa se jih rešuje na drugačen način.

Najlepša hvala za vse odgovore.

3. INTERVJU

G. Anton Jurjevčič, direktor Donit Tesnit d.d., Medvode, dne 12. 05. 2005 od 9.00h do 10.05h, v njegovi pisarni.

1. Zanima me, kakšna je bila vaša poklicna pot, kako ste prišli do sedanjega položaja?

Glede na mojo starost je ta življenjska pot kar dosti dolga. Po končanem študiju sem se najprej zaposlil na Zvezni carinski upravi, to je bila še takratna Jugoslavija. Delal sem na različnih področjih, od carinjenja na carinarnici, do pregleda vlakov, potnikov na mejnih prehodih, tako železniških, cestnih. Potem pa počasi, glede na to, da je bilo to za mladega človeka zanimivo, glede na izobrazbo sem pa videl, da to ni tisto, kar naj bi jaz v življenju počel. Začel sem iskati drugo službo in se zaposlil v IMP. Takrat je bil ogromna firma, imel je 5000 ljudi po celi Sloveniji. To je industrijsko montažno podjetje, ki se ukvarja z instalacijskimi deli po gradbiščih, v kotlovnica, prezračevanjih. Tam sem bil v eni od delovnih organizacij vodja finančno-računovodske službe, temu se je kasneje reklo tudi direktor finančno-računovodske službe. Tem sem potem dobil potrebna znanja, ki naj bi jih vodja dobil na področju financiranja, na področju zakonodaje. V financah, računovodstvu najdeš, kar se za vodenje firme potrebuje. Tako da sem bil tam precej časa zaposlen, do obdobja, ko se je začela gospodarska reorganizacija, ko so se začeli TOZD-i ukinjati. Takrat sem šel v Metalko Commerce. Tam sem bil direktor finančnega sektorja, sicer bolj za krajši čas, le 2 leti. Tako da sem dobil eno dodatno znanje, saj je bila to trgovina. Prišlo je do nekih nesporazumov med sindikatom in vodstvom. Jaz še nisem bil dovolj časa notri, da bi mene »tangiralo«, ampak prišlo je do situacije, ki se mi za moje delo ni zdela primerna. Šel sem na Sklad za razvoj, kar se je preimenovalo v Razvojno družbo, sedaj je ta zadeva likvidirana in je ostal DZU, Družba za upravljanje. Tu sem bil vodja projektov, kar je pomenilo sanacija posameznih družb, ki so prenesla svoj kapital na Razvojno družbo. Tam smo skupaj s kolegi ugotavljali, kaj in kako je treba s podjetjem delati, ali bo na dolgi rok še živo oziroma ali ga je bolje zapreti, v glavnem so bili to stečaji. Spomnite, se koliko podjetij je takrat propadlo, imenovali so nas celo pogrebni zavod, ampak po naši oceni je bila to edina možna pot, saj vemo, da se zdravja nihče ne naleze, bolezni pa zelo hitro. In če je v nekem prostoru veliko bolnikov, ki si ne morejo sami pomagati, gre to potem tudi na zdrava podjetja in bi šla zadeva še bolj navzdol. Tam smo dobili podjetja po posameznih projektih. Jaz sem vodil kar precej sanacij, Alples, Goričane, takratni Donit, Dekorativna, Metalna Maribor. Na teh projektih smo bili zadolženi za spremljanje dela. Naredili smo program in po njem je bilo treba družbe sanirati. Eno so bile finančne injekcije, druge strokovne, in če si je družba opomogla, smo jo

skušali v času privatizacije privatizirati. Kako smo to delali? Na različne načine. Večina je bila po zakonu o privatizaciji. Narejeni so bili programi, koliko od tega lahko privatizirajo zaposleni, bivši zaposleni. Zakon je določal, koliko deležev dobi država. Nekaj je bil Razvojni sklad, nekaj je bil Pokojninski sklad, nekaj Odškodninski sklad. Ostali del, ki je ostal, je bil na razpolago. Lahko so ga dokupili zaposleni, lahko se je pojavil nekdo tretji, ki bi ta delež kupil. Če so bile firme velike, so lahko zaposleni odkupili od 5, 10, 15 %, potem so imeli skladi približno 30%, ostalo pa je bilo prosto na trgu in smo mi to, po domače rečeno, prodajali deleže strateškim partnerjem. Tako da, če rečem, v Donitu smo prodali Laminat, Filtre, prodali smo družbe na Hrvaškem, tako da v končni fazi so del privatizirali zaposleni, del pa je bil prodan. No in ker sem bil precej časa na ta način vezan na Donit, je ta bivši direktor bil zrel za pokoj in se je za to tudi odločil. Mene so pa prosili, zaposleni in vodstvo, če bi hotel prevzeti vodenje družbe Donit Tesnit. Nekaj je bilo stvari, malo vprašljivih, glede na to, da najprej si na Skladu vodja. Meni se je zdelo to normalno, mogoče se to komu ni zdelo v redu, vendar od tega je 8 let. Zadevo sem takrat prevzel in se mi zdi, da jo dosti dobro vodim. Družba je že takrat, ko je bila sanacija končana, vrnila glavne kredite bankam, Razvojni družbi, tako da družba v zadnjih letih dela z dobičkom, pozitivno posluje.

Na kratko o predstavitvi. V družbi je približno 200 zaposlenih, bruto promet je 15 milijonov Evrov, od tega je 96% izvoza, to pomeni, da večina, to je 60%, je Z Evropa oziroma Evropska unija. Ostali del je S Amerika, Južna Amerika, Azija, Afrika, mogoče je manj pokrit ruski del Azije, glede na to, da je trg manj zahteven, mi pa imamo zahtevne in za njih verjetno predrage proizvode. Uvrščamo so med največje tovarne tega tipa. Kar se tiče Evrope, smo prvi, v svetovnem merilu tretji. Če primerjam evropsko konkurenco, Klingerja, to je nemška zadeva, potem je v Ameriki eden večjih konkurentov, ki ima proizvodnjo po celem kontinentu.

Ko sva že pri zaposlenih, me zanima, koliko imate žensk in moških.

Naša proizvodnja je taka, da ne da ženske ne bi bile strokovno sposobne, ampak je narava dela taka, da imamo tro-izmensko delo. Gre za to, da je nočno delo. Že moško delovno silo težko dobimo, tako da se poleg redno zaposlenih poslužujemo še outsourcinga, da preko družb, ki se ukvarjajo s posredovanjem delavcev, to je Adecco, sposojamo nekvalificirano delovno silo. En mesec je tu in gre. Zato, kar se žensk tiče, jih je v proizvodnji bolj malo. Poleg tega je to kemična industrija in so tu topila, svoj čas je bil azbest, ki ga danes ni več. Zdi se mi, da to ni primerno za ženske, ker je to kancerogeno, slabo vpliva na plodnost.

Imamo pa izven proizvodnje, imamo velik razvoj, tam imamo 20 ljudi in tu je večina deklet. V marketingu je precej žensk, v skladišču, kjer je bolj pisarniški del, tako da v sami proizvodnji jih ni, so pa kot tajnice direktorjev.

Kakšno direktorico imate?

Imamo. Direktorica finančno-računovodskega sektorja, potem smo imeli do tega meseca vodjo kakovosti, ki je zaradi osebnih razlogov žal odšla. Vodila je ISSO 9001/2000 na ravni sektorja in je imela še kontrolo izdelkov, procesno kontrolo, končno kontrolo, kontrolo surovin, je imela kar veliko odgovornost. Imamo tudi vodjo nabave in pa še vodjo laboratorija, ki je doktorica znanosti. Drugače so pa direktorji v glavnem moški.

2. Koliko let ste za to potrebovali?

Napredovanja sem dosegel, ko sem zamenjal službo. Drugače se mi zdi, da so napredovanja pri nas zelo, pravzaprav moraš čakati, da se nekdo, ki je nad teboj, umakne. Zelo malokrat se zgodi, na splošno v Sloveniji, da bi nekdo mlajši, sposobnejši uspel na normalen način zamenjati starejšega kolega. Ali je to ustaljeno, ali ima kolega na višjih položajih močnejšo podporo. Če se pa odpirajo mesta, pa mladi vedno več in vedno hitreje pridejo na višje položaje, posebej še zadnjih 5–7 let, odkar je MBA študij, se mi zdi da fantje in dekleta kar hitro pridejo na odgovorna delovna mesta. V končni fazi z zelo malo izkušnjami pridejo na direktorski položaj, ali je to dobro ali slabo, je vprašanje. Ker kljub temu, da človek obvlada teorijo, ki pomaga pri hitrem dojetanju, se mi zdi prav, da gre tudi ta mlajši kader skozi proceduro, od skoraj vratarja do odgovornih položajev, in da se tistega, česar v knjigah ni, naučiš s prakso ali od svojih sodelavcev.

Ali mislite da ženske težje napredujejo kot moški, da so še vedno bolj naklonjeni moškim kot vodjem?

Skoraj bi rekel, da. Kaj je temu vzrok. Verjetno ni, da bi bilo manjše zaupanje do žensk. Ker tudi tam, kjer so ženske na položaju, se mi zdi, da lažje napredujejo moški kot ženske kolegice. Ali je to po naravni poti, ker točno veš, da ima ženska, da dobi družino. Ali si jo sedaj omejil na družinskem delu, na privatnem življenju, ali pa tu. Več ali manj vsi vemo, da so ženske, ki zanemarijo družinski del in so pripravljene za kariero narediti vse, samo teh je malo. Sedaj pa ni rečeno, da tisti, ki napredovanja določa, da misli, da ima ravno takšno žensko. Ker ženske so za določena vodenja včasih še bolj sposobne od moških. Bolj so, ne vem kako bi temu rekel. Ko dosežejo to stopnjo, so bolj ostre, dosledne, bolj se držijo tistega,

tako mora biti, in konec, pa ne glede na to, ali je to kolegica ali kolega. Pri moških je pa več instinktivnega dela, ki ni toliko po »regelcih«. Moški ima boljši občutek prostora, kar je tudi znanstveno dokazano. Kar se tiče orientacije, se bolj zanaša na tisto svojo oceno na palec pri odločanju. In njemu se to spregleda, ženski pa bi rekli, »poglej jo«. Moški 3 od 5 zgreši, pa pravijo, kakšen občutek ima, če bi pa ženska tako naredila, bi rekli, »poglej jo, saj sem vedel, da nima pojma«. Ampak tiste, ki so, gredo bolj sigurno. Imamo direktorico v Trebnjem, Tatjano Fink, potem v Ajdovščini, Probanka, tako da so dobre.

Mislite, da obstajajo tradicionalni vzorci, da ženska ni toliko za ta moški svet vodenja.
Ja zdi se mi, da je to še vedno.

3. *Ali je težko uskladiti dom in službo? Je za to potrebna podpora družine (kako je brez nje)?*

Podpora v družini mora biti. To velja za moške in za ženske, še posebej v današnjem svetu, v obdobju globalizacije, ko služba zahteva 100% človeka. Ima ga lahko le polovico, a če je potrebno tudi več, mora razumevanje doma biti. Ker če ga ni, potem trpi služba ali so pa doma nesoglasja. Če so pa doma nesoglasja, potem ne moreš biti v službi skoncentriran, ker imaš stalno neko težavo. Podzavestno razmišljaš, ali moram jaz po otroka, kaj je še treba narediti. Tako da podpora mora biti, kar velja za oba, za moškega in žensko. Mogoče je prišel čas že tako daleč, da bi se morali doma usesti in reči. Draga moja, vidim da si ti bolj sposobna. Pojdi ti v neko bolj zahtevno službo, jaz bom imel bolj enostavno in bom »porihlat« vse stvari, tudi skuhal in kar koli. Kar nekaj jih poznam, kjer so ženske bolj aktivne kot moški in je to v redu.

Je to mlajša generacija.

Mlajša, ja mlajša.

4. *Ali so ženske boljše pri vašem poklicu kot moški – in v ostalih poklicih?*

Bi rekel, da so enako sposobni, sposobnosti, ki nam jih je dala narava, so enake. Omejitve so drugje, kar sva se že pogovarjala, ali je to dom ali je stereotip. Vidimo, da je bil v zgodovini matriarhat, patriarhat, in tako dalje. Vidimo, da so moški ali ženske prevzemali iniciativo, različno po zemeljski obli. Zmeraj gledam tudi, kako je pri živalih. Ker pri ljudeh je nekaj dolgoletno priučeno ali pridobljeno, živali pa gredo po instinktu. Imajo ravno tako, ne vem, pri slonih, so slonice tiste, ki komandirajo čredo. Pri levih lovijo, ok, lev je že »car« pa tam

leži, ampak, če bi bil on bolj sposoben, bi on lovil. Torej so samice bolj sposobne eno gazelo ujeti kot lev. Torej, narava je dala vsem enake možnosti, s tem da se jih pa mogoče pri ljudeh zavira.

5. *Imajo ženske drugačen stil vodenja kot moški kolegi, in če da, zakaj, po vašem mnenju?*

To sva pa že prej rekla. Se mi zdi, da je drugačen stil, da so bolj dosledne pri upoštevanju teorije.

Je to vezano na spol, ali ima vsak človek osebni stil, poleg tega, da njegov spol in njegova socializacija vplivata na to?

Se mi zdi, da je bolj odvisno od spola. Se mi zdi, da so v določenih stvareh bolj sposobne od moških. Sem ravno zadnjič gledal neko oddajo, da so končno ugotovili, da se možgani moških in žensk precej razlikujejo. Meni se je vedno čudno zdelo, da bolj malo moških lahko počne 2 stvari hkrati. Jaz sem imel eno računovodkinjo, ki se je po telefonu pogovarjala s kolegico, zraven je pa seštevala. Tega jaz ne bi mogel nikoli narediti. Se pravi, to je ena dodatna možnost, ki jo ženske imajo, moški pa ne. So delali eno analizo in so secirali možgane, dokler ni nek študent ugotovil, da je na enem delu možganov razlika in da moški in ženske le niso samo po naravi drugačni, ampak tudi po neki možganski zasnovi. Se mi zdi, da po naravi naj bi bili enako sposobni.

6. *Mislite, da je različno obravnavanje žensk v poslovnem svetu upravičeno, utemeljeno?*
Ne.

7. *Ali menite, da ste za svoje delo primerno plačani?*

Glede na to, da si skoraj sam plačo določam, skoraj ne bi mogel reči, da ne. Drugače se mi pa zdi, da vsakogar, ki ga vprašaš, bo rekel, da ima premajhno plačo in da je v trgovini vse predrago. Je vseeno ali mu daš 100.000 ali 500.000 ali pa 2 milijona in ko začne enkrat v tistem okviru živeti, mu je vedno premalo. Drugače se mi zdi, da sem s tem zadovoljen.

8. *Ali veste, kakšno plačo imajo vaši moški kolegi na istem položaju?*
Več ali manj vem.

9. *Ali se vam zdijo razlike v plačah med spoloma utemeljene?*

Ne.

10. *Napredovanje: kdo po vašem mnenju hitreje in lažje napreduje moški ali ženske? Na splošno, v vseh poklicih in tudi v vašem poklicu?*

Moški, kot sva že prej omenila.

11. *Kakšen se vam zdi položaj žensk v družbi danes in kakšen je bil po vaše v preteklosti?*

Na splošno.

Položaj žensk, čeprav še vedno ni tako, kot bi ženske želele, se izboljšuje. Bom pa rekel, da se mi še vedno zdi, da je narava tista, ki določa. Ne verjamem, da bi se lahko kdaj spola po tej plati izravnala, ker težko si predstavljam, razen pri morskih konjičkih, da ko se jajčka zvalijo, jih konjiček prevzame, kobilica pa gre. Večina pa ni tako. Težko si pri ljudeh to predstavljaš, že zaradi narave dela. Ko se otrok rodi, ne more moški biti z njim, ker ga ne more dojiti. Torej, že od tu naprej vidimo, da ne gre. Razen, če se ženska odreče temu. Le tako bi lahko prišlo do izenačenja ali prevlade žensk, če tako rečem.

Ja, tu ne gre samo za vprašanje enakosti med spoloma, saj smo si moški in ženske različni, o tem ni dvoma. Gre pa za vprašanje, kako bi različnosti upoštevali. Recimo, da se delodajalec zaveda, da ima ženska doma še družino in ji na nek način omogoči, neko fleksibilno delo, saj sama ve, da delo mora biti opravljeno. Tako ji delodajalec reče, ni važno ali prideš uro kasneje, da urediš doma, ali uro prej, važno je delo. Na ta način, da se uskladi delo in dom, da se jim da možnost, da se ženske dokažejo.

Zmeraj je tako, da tudi če bi hotel na tak način pomagati, potem se ti pa druge stvari porušijo. Ker moški pa ženske smo si pri enem popolnoma enaki in sicer »a tisti, tista pa lahko, potem pa hodimo vsi takrat, ko nam bi najbolje ustrezalo«. Če pa nimaš takega reda, je kaos hitro v hiši, in potem je težko takšne ugodnosti dati. Mogoče bi se kje dalo, ne vem. Če bi bila družba, kjer so zaposlene same ženske, bi pa eventualno lahko šlo. Potem pa te enakosti ni za moške.

12. *Ali ste seznanjeni z zakonodajo na področju enakih možnosti in enake obravnave ter enakega plačila žensk in moških (novi ZDR)?*

Da, več ali manj.

13. Če bi imeli npr. na razgovoru žensko in moškega, ki bi bila enako primerna za določen poklic, koga bi izbrali in zakaj? Motivi?

Verjetno bi se iz stereotipa odločil za moškega. Tisti moment so enake možnosti, ko pa razmišljaš naprej, te možnosti niso več enake. Ne rečem, da bi bilo vedno tako. Vprašanje je tudi delovno mesto. Če je izobrazba enake, delovne izkušnje tudi, potem je pa veliko delovnih mest, kjer imajo ženske prednosti. Recimo v računovodstvu, kjer rabiš nekoga, ki je vztrajen in je »to tako mora biti«, ali pa enega moškega, bi pa rajši žensko izbral. Odvisno je od situacije.

14. Slovenija je vstopila v EU. Ali ste pripravljeni zaposlovati tudi ljudi različnih ras, nacionalnosti, pripadnike etničnih skupin, invalide?

Ne samo da smo pripravljeni, to že počnemo. Imamo, ne glede na to, da je Evropska unija, imajo posredovalnice delovne sile, večino delavcev s področja bivše Jugoslavije. Pogovarjali smo se pa tudi, če bi bilo možno dobiti delavce iz Slovaške. O rasi bi težko govoril, saj črnce težko dobiš, ampak imamo mešano in po narodnosti.

Je to mogoče zato, ker pri nas ni dovolj delovne sile, ali zato, ker mislite, da ta delovna sila vaše podjetje bogati?

Prej bi rekel, da zato, ker delovne sile ni. Se mi zdi, da tako kot velikokrat slišimo, da različnost bogati, se mi zdi, da je to bolj fraza. V določenih primerih velja. Jaz to točno vem, kako je v Grosupljem. Pravimo vsi smo enakopravni, potem pa poslušaj po televiziji, da ženska, 40 let, nezaposlena, mora iti na javna dela in dobi za to 30.000. Jaz pa vem, da tam pri nas Romi ne delajo nič in nikoli niso delali, pa dobijo na vsakega člana 40.000. Če je to, vsi drugačni, vsi enakopravni, potem že zaradi tega ne more biti. Ne da to bogati, včasih to vzbuja nezaželeni učinek, kako bi rekel, sovraštvo celo. Recimo prvega v mesecu, romski kambij pred gostilno, se živi na debelo, čez teden dni pa brskajo po smeteh. Drugi, ki so pa delali 30, 40 let, pa nimajo. Tako je.

15. Ali so vam znani koncepti enakost možnosti, pozitivna diskriminacija in upravljanje z različnostmi (diversity management)?

Sem starejši in se s tem nisem nikoli podrobno ubadal. Govori se. Mislim, da je treba le omogočiti vsem enake možnosti, pri enakih pogojih, to je treba poudariti. Pri enakih pogojih ne bi smelo biti rasnih, spolnih razlik in kar se tiče invalidov. Se mi zdi, da vsak v svojem obsegu dela bi moral biti enakopraven.

Potem pa, ko dejansko pride do vprašanja zaposlovanja, pa se verjetno še vedno odločamo na osnovi stvari, ki jih imamo v podzavesti.

Ja samo, se mi zdi, da tu ni etični kriterij. Gre za drugo stvar. Mi imamo tu v podjetju zaposlenih recimo 15 invalidov, to je blizu 10 %. Problem je, da ko govorimo o enakosti, tu enakosti ni več. Pomeni, da prva faza, ko sva rekla, da morajo biti vsi enaki, enakopravni, pri zaposlovanju še drži. Ko bi pa ti to želel uveljaviti »kontra«, pa jaz invalida ne morem dati iz službe, ker je zaščiten na vseh koncih in krajih. Moram imeti tega invalida na veke in veke tu zaposlenega. Tukaj pa ni več tiste enakopravnosti. Zdi se mi, da se delodajalci bolj bojijo drugega dela, ne ko bi bilo potrebno zaposliti, ampak ko se nekaj zgodi. Bilo bi že malo preveč poglobljeno, če bi govoril, kako do te invalidnosti pride, kaj to vse potegne za seboj. Prinese delavec list, da je invalid in da ne sme dvigniti več kot 10 kg. Najti je treba novo delovno mesto, če ga nimam, moram 2 leti čakati, plačevati, česar pa za nekega normalnega človeka ni. Tu ni več tiste enakosti. Tu je tista zadeva, ki je zavirajoča, ko govorimo o enakosti, enakopravnosti, ker so potem tu drugi vplivi. Potem pa vidiš tega človeka, mi smo imeli tak primer, zato to poznam. Ko je tu končal z delom, jasno, ni mu bilo treba težko delati, je šel ob 14 h spočit domov, popoldan ga pa vidiš pri sadju in zelenjavi, kako nosi po 3 kartone jabolk. In kaj smo narediti? Jasno, sprožili postopek. Nazaj smo dobili odgovor, da gospod tega ni počel za denar, on je to delal zato, da se je sproščal. Pri sproščanju je pa brez problemov dvignil 20 kg. Te stvari so do neke meje res enaki, ko pa do nečesa pride, pa ti misliš naprej. Ker »kogar je kača pičila, se boji vrvi«. Posledično imaš v mislih tistega, tisti primer, in posledično niso več vsi enaki.

16. Ali so po vašem različnosti (v smislu zaposlovanja ljudi različnih starosti, spola, ras, zmožnosti, nacionalnosti) prednost ali slabost podjetja in zakaj?

Lahko so prednosti iz vidika prenosa znanja. Ker so različne narodnosti, nekdo pride iz različnega okolja, prinese izboljšave, drugačne odnose. Po drugi strani pa, mi imamo tu človeka, ki slovensko, še hrvaško ne razume, kar pa ni več dobro, saj mu ne moreš razložiti, kaj je njegova odgovornost, kaj mora delati. Tako da so pozitivne in negativne stvari. Isto velja za različna starostna obdobja. Mladi se hitreje učijo, hitreje nekaj naredijo, starejši so pa izkušeni. Sedaj je pa vprašanje. Ta mešanica ima pozitivne strani, ker se mladi od starejših učijo. Ni treba sveče prodati, da bi vedel, da peče, on tako reče in je ne rabiš prijemat. Po drugi strani je pa slabost v tem, da mlajši pravi, isto delam, hitreje delam kot oni, plačo imam pa isto. Takoj negativne stvari sproži, kar velja pri vseh.

Sedaj se mi je porodilo eno vprašanje. Glede na to, da veliko posegate na tuje trge. Ali ste morda razmišljali, da bi imeli zaposlenega nekoga samo za na primer Severno Ameriko, glede na to, da tam veliko prodate?

Smo. Imeli smo celo zaposlenega v Južni Karolini, Američana, da se je lažje približal kupcem. Vemo, da Američani živijo na način, najprej vse, kar je v Ameriki, mi smo najboljši, potem pa daleč nič, potem ste pa šele vi. Se mi zdi, da je to velika vloga, da če Američan Američanu nekaj prodaja, da je drugače, kot če jim mi od tu. Imeli smo tudi razgovor z gospodom, da bi ga imeli tu za ameriško tržišče, je bil tudi Američan, potem smo se odločili za tisto varianto. Mi to imamo, tudi na Daljnem vzhodu imamo Kitajca, ki ima svoje podjetje, ampak prodaja naše proizvode, saj je kitajska mentaliteta tudi drugačna kot naša. Imamo tudi v Italiji, v Franciji.

To je del upravljanja z različnostmi, ker se podjetje, ki hoče dostopiti da kupca, zaveda, da mora imeti heterogeno delovno silo, ki je dosti podobna kupcem, da se le-ti poistovetijo. Poleg tega, da se ukvarja podjetje tudi z etičnimi vprašanji in vprašanji zadovoljstva zaposlenih.

Se strinjam s tem in pri nas to dosti upoštevamo. Mogoče človek nekaj podzavestno dela, pa sploh ne ve, in teorija temu da ime.

17. Mislite, da so slovenski menedžerji/ke pripravljeni sprejeti koncept upravljanja z različnostmi? (Bi to olajšalo zaposlovanje, razvoj kariere in napredovanje žensk?)

Mislim, da so, tu ni zadržkov, niti zgodovinskih. Slovenci so le tako napredni, ker ne delamo toliko razlik kot na jugu, kjer če se rodi punčka je žalost, mora biti fantek. Tega mi ni nimamo, te zavore.

18. Kaj bi ženskam omogočilo hitrejše napredovanje na visoke položaje?

Ali podporni sistemi (vrtci, domovi za ostarele) pripomorejo k večji prisotnosti žensk na delovnem mestu in tudi na visokih položajih?

Mislim, da jim to omogoča lažje delo. Tudi odsotnosti, ker če se je ženska enkrat že nekam prebila na nek nivo. Mi pa vemo, da z vsako odsotnostjo, ne samo eno leto, kot je porodniška, tudi manj, človek izgubi kontakt. Če pa z varstvi otrok ali starejših skrajšamo obdobje odsotnosti, se da pa to premostiti. In mogoče še kak telefonski ali osebni kontakt v tem času, omogoči, da človek ni iz tira. Je dober moment. Vidim pri ženskah, ta zakon o enakih možnostih omogoča moškim očetovski dopust. Sedaj pri meni, vodja velikega projekta, se je

odločil, da bo to izkoristil. Potem ima pa še neke dodatne probleme in ga sedaj ni že pol leta. Mi ga, čeprav ne bi smeli, bom grdo rekel, gledamo kot žensko, v tem primeru. On se je odločil za dopust, za projekt mu je pa bolj malo. Od katerega je pa odvisen kar precejšen del bodočnosti. Je v razvoju, je doktor znanosti, projekt je vodil od začetka, sedaj pa delamo poskuse in se mi zdi, da on tu izgublja. Velja za vse, za moške in ženske. A glede na to, da so ženske vedno v taki situaciji ali večina, je to pač družbeno sprejeto. Če bi pa imeli namesto očetovskega dopusta plačan vrtec, varstvo, on pa naj svoje dela. On bi bil prisoten tu, veliko več bi delal.

19. Ali bi morali biti moški bolj vključeni v družinsko življenje (ali bi lahko razbili stereotipe o ženski kot o gospodinjini in dela enakomerno razdelili)?

Nisem tak, a bom rekel, da bi teoretično to bilo. Bi pomagalo drugače razmišljati. Mladi to že počnejo, vidim pri sosedih, sosed kuha, dela, soseda veliko manj, pa imata oba visoke, odgovorne položaje. Sem prepričan, da se na te stvari drugače gleda, kot na primer, »ali je gotovo kosilo, daj kavo«, in če bi ta človek kdaj sam skuhal, sem prepričan, da bi bilo drugače.

20. Je mentorstvo pri delu, za ženske na vseh nivojih, pomembno, zakaj da oziroma ne?

Mislím, da bi to lahko precej spremenilo in pripeljalo k drugačnemu razmišljanju.

21. Ali so po vašem mnenju ženske na splošno v vseh poklicih dovolj zastopane (na vseh nivojih v na primer podjetjih, ki so bolj moška – gradbeništvo, ...)?

Mislím, da ne. Če že pogledamo, približno enako imamo vozniške izpite, ko pa pogledamo avtobusni promet je pa od 50-ih ena ali dve ženski. Zakaj tega ni, ali same nočejo ali zaradi ostalih okoliščin. Tudi avtomehaniki, pa slišimo, da so ženske zelo sposobne za to, a jih ni. A zaradi težavnosti, umazanosti polica. Sem tudi zadnjič gledal električarje na terenu, pa je novinarka vprašala, kje so ženske, pa so dejali, da jih je že v šoli manj, in še tiste, ki so, so v pisarnah, z isto šolo kot tisti na terenu. Tu so neke okoliščine, že naravne, da se mi zdi, da zaradi tega niso v teh poklicih.

Kaj pa mogoče družba? Da družba deli na ženske in moške poklice. Ko se punčka na primer rodi, ji damo v roke dojenčka, za katerega mora skrbeti, fantku pa takoj avtomobilček, ki ga mora popravljati.

Sedaj sva ravno tam, ko so gledali tiste možgane in dokazovali, da to ni to. Da ko se otrok rodi, je to že v genski zasnovi, da si ženska avtomatsko želi punčko, fantek pa pištolo. Ostalo je pa vse priučeno. Recimo je oče želel fantka in se mu je rodila punčka, pa jo je začel oblačiti, pištolo, to je lahko priučeno. A osnovna delitev, vsaj tako pravijo, da je pa prirojena.

Kaj pa na primer plemena, ki nam dokazujejo vpliv družbe. V nekem plemenu ženske hodijo na lov, moški ostajajo doma, pletejo košare in se ličijo.

Ja tu sva pa že spet tam, če pogledaš levinje, imamo vsi enake možnosti.

Kaj pa če bi na primer v šoli spodbujali ženske, da bi šle v bolj tehnične, naravoslovne smeri. Mislite, da bi to tudi kasneje pripomoglo k večjemu deležu žensk v tako imenovanih moških poklicih?

To pa sigurno bi. Ker tudi tisto, kar sem prej rekel, če se nekomu rodi punčka in jo oblači v fantka in obratno, potem se začne, pod vplivom nekega razmišljanja, saj veva kako to izgleda, če ti 10-krat ponoviš eno laž, je to že skoraj resnica. Če pogledaš, blok, kjer so sami fantje in ena punca, saj ona se ne bo s punčko igrala, z njimi bo kolo, rolerji, hokej. Okolje ima vpliv, da spremeni. Od okolja je odvisno. Če bi začel namerno, z vzgojo v vrtcu, potem bi verjetno počasi spremenil stvari. Jaz pravim, v prvi fazi je vse enostavno, samo ko naletiš na življenje, ko otroci zrastejo in je treba otroka dojeti, kdo ga bo dovil, oba, ne gre. Ne da se spremeniti, od tu naprej lahko ti še ne vem kako razmišljaš, kako ne bi, ampak pride naravna zadeva, ki pravi do tu je šlo tako, od tu ne gre več. In ko bo ta zadeva končana, potem lahko spet po starem. Jaz pravim, narava svoje zahteva. Verjetno ni vse tudi stereotipno, odvisno od družbe.

22. Zakaj mislite, da je žensk v tipično moških panogah manj?

To sva že povedala.

23. Ali so ženske različne od moških in kako te razlikosti vplivajo na delo?

Da, mislim da.

24. Kako bi po vaše dosegli enako obravnavo žensk in moških na vseh nivojih?

Težko. Ker kljub temu, da bi radi, da smo vsi enaki je le narava tista, ki nam tega ne dovoli.

Mislite, da ljudje ne bi mogli biti slepi na spol in da bi videli le kot nosilca sposobnosti?

V določenem momentu da. Lahko bi rekli, da sta dva enaka. Daš motiko in oba bosta enako naredila. Ko se bodo pa pogoji zaradi narave spremenili, potem pa, če bi še tako rad rekel, da sta dva enaka, ne moreš. Ko ženska zanosi, nista več enaka. Ker ona rodi, pa ne zato, ker je rodila. Ampak on lahko gre, otrok bo preživel, če pa ona gre, pa otrok njemu ostane, mi pa ne more dati takoj zajca za jesti, par mesecev ga je treba dojiti. Zato pravim, v takih primerih ne moremo čisto izenačiti. Če bi pa rekel dva moška, črn in bel, rumen se pa strinjam, da pod enakimi možnostmi, ki sta jih imela, bi prej rekel, da so enaki. Čeprav bi rekel, da je zgodovinski razvoj pustil posledice, ki vplivajo. Tudi na soncu črnc in belec ne moreta biti enako dolgo.

Najlepša hvala za vaš čas in odgovore.

4. INTERVJU

Ga. Hermina Krt, Probanka Maribor, d.d., PE Kranj, dne 13. 05. 2005 od 9.00h do 9.30h v njeni pisarni.

1. Zanima me, kakšna je bila vaša poklicna pot, kako ste prišli do sedanjega položaja?

Moja poklicna pot je bila po moji oceni zelo klasična. Bila sem zelo dobra dijakinja in študentka. Nikoli si nisem mislila, da bom pristala v ekonomiji, ker se mi zdi, da sem bolj družboslovec, če tako rečem. Študirala sem ekonomijo, smer bančništvo, ker smo me banke na nek način vedno privlačile. Hotela sem jih spoznati bolj do podrobnosti. Bila sem štipendistka Gorenjske banke in sem se tam tudi zaposlila. Ker so me zanimala različna področja, vsa področja poslovanja v banki, sem šla v Gorenjski banki skozi vsa področja, kar pa mi je dalo osnovo za prevzem funkcije, na kakršni sem sedaj.

2. Koliko let ste za to potrebovali?

Moram reči, da že ko sem zaključila prvo stopnjo fakultete in se zaposlila, sem bila vodja enega oddelka. Tako da nisem imela nikoli predsodkov, da mlad človek ne more biti vodja ene manjše skupine, sigurno pa ne ene velike, zahtevne korporacije in podobno. Tako da potem sem iz prve stopnje, ob delu, nadaljevala drugo stopnjo in v bistvu prevzemala nove naloge, če tako rečem. Šla z Gorenjske banke in postala direktorica poslovne enote UBK v Škofji Loki, potem pa sem se pred osmimi leti zaposlila v Probanki. Če rečeva, za to funkcijo sedaj, leta 1984 sem zaključila prvo stopnjo, in recimo nek razvoj 20 let za sedanjo funkcijo.

Se vam zdi, da moški mogoče hitreje in lažje napredujejo kot ženske?

Jaz moram reči, da teh izkušenj nimam, mogoče nisem tako tipična, in jih tudi ne priznavam. Se ne strinjam z njimi. Je pa res, da so moški manj obremenjeni. Ženske smo hkrati zelo mamice, zelo skrbimo za svojo družino, bolj smo globalne in odgovorne in zato mogoče včasih dajemo službo za družino in za tovrstnimi obveznostmi. Zato mogoče moški eventualno hitreje napredujejo, ker si vzamejo več časa.

3. Kako vas je na tej poti sprejemala okolica (odnos ostalih žensk, moških)?

Nisem imela, upam da nisem netipična, nikoli nisem imela težav. Okolica me je dobro sprejemala. Vedno sem imela stil, da ne delam razlik med moškimi in ženskami, niti razlik v tem smislu, nadrejeni, podrejeni. Tako da odnos je bil v redu. Nikjer se nisem počutila manj vredno.

4. *Ali je težko uskladiti dom in službo? Je za to potrebna podpora družine (kako je brez nje)?*

Ja, brez tega ne gre. Mislim, da tudi pri moških brez tega ne gre, pri ženskah pa definitivno. In sicer, podpora družine je maksimalno potrebna. S partnerjem se je treba pogovoriti, če je razumevanje, če je možnost za to, potem je to pogoj točka ena. Brez nje mislim, da ni mogoče, ker potem tudi družine nimaš. To sem velikokrat razmišljala. Če sta pa oba enakovredno preveč zaposlena, pa trpi družina. V družini se je treba dogovoriti, kdo bo tisti, ki bo bolj obremenjen na službenem področju in kdo je tisti, ki je bolj na razpolago v družini. In brez dogovora to ne gre. Tako da jaz sem imela veliko podporo in jo tudi imam, delili smo si delo vedno. Težko je uskladiti dom in službo, ja, ampak v bistvu je to edini način, da si zadovoljen. Oba morata biti na prvem mestu, oziroma vzporedno moraš stvari peljati, drugače ne gre.

5. *Ali so ženske boljše pri vašem poklicu kot moški – in v ostalih poklicih?*

Mislim, da verjetno res obstajajo moški in ženski poklici. Moram reči, da to kar priznavam, ampak, mislim, da sem sedaj narobe rekla, neko težko fizično delo, kopanje jarkov, se mi zdi res ena skrajna sila za žensko, ne mislim pa umskih omejitev, sploh ne. Mislim, da so ženske v določenih poklicih boljše kot moški.

Na primer.

Mislim, da tam, kjer je treba veliko intuicije, natančnosti. Za moške je znano, vsaj kolikor imam jaz izkušnje, da so zelo globalni, površni, po vrhu, zelo dobri organizatorji sicer, ampak detajli jih redko kdaj zanimajo, razen specialiste, rečejo temu drobnjakarski, preveč specialistični. Kjer je potrebna intuicija, hitre odločitve, se mi zdi, da to ženske znamo. Pa mogoče, mislim, da znamo zelo dobro delati z ljudmi, večji posluh za ljudi.

6. *Imajo ženske drugačen stil vodenja kot moški kolegi, in če da, zakaj, po vašem mnenju?*

Mislim, da ga imamo. Ker že po naravi je ženska ženska in moški je moški. Imamo različne poglede na svet in enostavno, kot je treba v vsaki skupini, družini, parlamentu, državi imeti dva pogleda na isto stvar, je tudi pri vodenju. Različni pogledi in različni stili vodenja. Se pravi, drugačen stil imamo, in zakaj, ker smo pač različni. Ta različnost pogojuje to. Ti si lahko naučen in vseeno boš imel drugačen stil.

Ali je mogoče ta stil vodenja bolj osebni stil, ali je vezan na spol?

Oseben stil je vedno različen, ne da se ga unificirati, mislim pa, da je tudi vezan na spol.

7. Mislite, da je različno obravnavanje žensk v poslovnem svetu upravičeno, utemeljeno?

Sploh ne.

8. Ali menite, da ste za svoje delo primerno plačani?

Ja.

9. Ali veste kakšno plačo imajo vaši moški kolegi na istem položaju?

Kar se tiče plač, so to individualne plače, o tem se seveda ne pogovarjamo, tako da ne poznam plač, vem pa da so različne.

10. Ali se vam zdijo razlike v plačah med spoloma utemeljene?

Ne.

11. Napredovanje: kdo po vašem mnenju hitreje in lažje napreduje, moški ali ženske? Na splošno, v vseh poklicih in tudi v vašem poklicu?

Sigurno lažje moški napreduje, čeprav moja osebna izkušnja ni takšna. Na splošno v službi prevladuje, da moški, zaradi stvari, ki sva jih že omenili, lažje napredujejo. Ženska se mora bolj dokazovati, biti mora bolj kvalitetna kot moški, da doseže isto. To mislim, da je. Ni prav, ampak je tako.

12. Ali ste imeli v celotni karieri kadarkoli kakršnekoli težave zaradi dejstva, da ste ženska? Če da, kakšne (npr. nadlegovanje, ipd.)?

Ne, nikoli.

13. Kakšen se vam zdi položaj žensk v družbi danes in kakšen je bil po vaše v preteklosti? Na splošno.

Bistveno različen. Mislim, da je položaj žensk v družbi danes pravzaprav primeren temu, kar si želimo, bi jaz rekla. Zato, ker če bi si želele drugačnega, bi se morale bolj aktivirati. Enako tudi za parlament in vladne institucije. Očitno je ena stvar navzven. Mislim, da je naša vloga zelo pomembna, da se je dejansko položaj zelo spremenil. Mislim, da se večina žensk čuti

enakovredne moškimi in tudi verjetno v vsakodnevnih aktivnostih se to ne izraža kot velika razlika. To, da pa smo tu, kjer smo, in bi lahko še kaj spremenili je pa očitno tudi ne-potreba žensk, da bi se bolj uveljavile, zlasti v politiki.

Ali pa mogoče ženske nimajo priložnosti, da je politika obravnavana bolj kot moška stvar?

No, če ne dajo možnosti, bi si jo morale pa vzeti. Ali, da bi tako kot na Švedskem sprejeli zakon, kjer je ta spolna struktura obvezna. Imam občutek, da bolj mislimo, da so to stvari, ki nas ne zanimajo oziroma je škoda časa ukvarjati se s takšnimi »traparijami«. Znamo bolj racionalizirati čas in stvari, s katerimi se ukvarjamo. V tem smislu. Drugače pa bistvena sprememba, jaz to govorim s svojega vidika, ne vem če je to ravno povprečen vidik slovenske ženske.

14. Ali ste seznanjeni z zakonodajo na področju enakih možnosti in enake obravnave ter enakega plačila žensk in moških (novi ZDR)?

Moram reči, da podrobno s tem nisem seznanjena, ga nisem prebrala, samo člene, ki nas zanimajo, jih potrebujemo, tako da žal nisem seznanjena.

15. Če bi imeli npr. na razgovoru žensko in moškega, ki bi bila enako primerna za določen poklic, koga bi izbrali in zakaj? Motivi?

Sem bila že velikokrat v tej dilemi. Ni enostaven odgovor, jaz se, če se le da, nagibam v korist žensk. Vendar je odvisno od situacije. Tu moram reči, da smo krivični. Če je mlad kader in enaka izobrazba in vem, da si bo ženska ustvarila družino, potem sem zelo v dilemi, ali takšnega človeka vzeti ali ne. Vem, da smo vsi bili mladi in si vse te porodniške v službi opravil, in to mislim, da je to mogoče, glede na to, kaj se v družbi dogaja, slabo. Delovno mesto ne čaka, ti rabiš človeka, da bo takoj delal, in to je »hudič« za vas mlade. Drugače pa poskušam dati prednost ženski. Če pa vem, da bo zaradi porodniške odsotna dve leti, pa jo danes »krvavo« potrebujem zato, da bo delala, potem pa presodim. Mi smo tu kolektiv večinoma samih žensk, ker smo res bolj pridne in odgovorne, moja ocena. Ne rečem pa na teh vodilnih, top funkcijah, to mislim, da je drugo, ampak na teh funkcijah, kjer smo mi, bi moški konstantno samo delegirali, vsaj tako izkušnjo imam jaz. Tako da pretežno ženskam, če ni kakšna druga situacija.

16. Slovenija je vstopila v EU. Ali ste pripravljene zaposlovati tudi ljudi različnih ras, nacionalnosti, pripadnike etničnih skupin, invalide?

Moram reči, da jaz sem to pripravljena narediti, samo ne vem, če bi v tem primeru moj delodajalec kot tak, banka kot taka, in če je klima v Sloveniji že taka. Mislim, da ni še klime takšne in da tudi delodajalec ni še pripravljen.

17. Ali so vam znani koncepti enakost možnosti, pozitivna diskriminacija in upravljanje z različnostmi (diversity management)?

Ne, sva se tega sedaj prvič dotaknili, tako da ne poznam tega.

18. Ali so po vašem različnosti (v smislu zaposlovanja ljudi različnih starosti, spola, ras, zmoglosti, nacionalnosti) prednost ali slabost podjetja in zakaj?

Tako bom rekla. Verjetno je res odvisno od tega, kakšno podjetje je. Sigurno so lahko velika prednost v enem globalnem podjetju, kjer dela na celem svetu. Mogoče ni prednost za neko lokalno, manjše podjetje, ki teh vplivov ne čuti. Mislim, da so lahko pri velikih prednost, včasih je lahko slabost, če so kolektivi majhni, ozki, vezani na lokalno zadevo, je pa lahko slabo, ker potem kolektiv ne sprejema različnih, in je lahko problem.

19. Mislite, da so slovenski menedžerji/ke pripravljene sprejeti koncept upravljanja z različnostmi? (Bi to olajšalo zaposlovanje, razvoj kariere in napredovanje žensk?)

Če so pripravljene sprejeti, ja, nobena stvar se ne sprejme kar tako. Verjetno bi bilo treba delati na tem. Mislim, če bi enkrat to osvojili kot neko usmeritev, koncept kako naprej, bi bili sigurno pripravljene te stvari vpeljati v podjetje. Morali bi se na primer na Združenju menedžerjev začeti o tem pogovarjati, o tem se bolj malo govori. Saj se pojavi, ampak to je 3-krat na leto in se zopet spravi v predale. Morali bi se v glavah odločiti za to.

20. Kaj bi ženskam omogočilo hitrejše napredovanje na visoke položaje?

Ali podporni sistemi (vrtci, domovi za ostarele) pripomorejo k večji prisotnosti žensk na delovnem mestu in tudi na visokih položajih?

Sigurno je, da bi cela družba morala slediti spremembam delovnega urnika. Se pravi, da vrtci delajo do 3 h, mamice do 5 h, in če ni starih staršev, kdo bo to naredil. Mislim, da bi moralo biti celo okolje naravnano na spremembe, ampak nobena stvar ne gre čez noč. Predvsem mislim, da bi vrtci in razna priprava hitre hrane pripomogli. Moti me, da pri nas storitvene dejavnosti niso tako razvite. Na primer v Ameriki greš in sproti kupiš za jest, ne vem, odložiš

za likat. Sedaj smo se tudi pri nas že počasi navadili, da ti pride nekdo v hišo pomagat pospraviti, ampak še vedno je to nek tabu. Storitvene dejavnosti bi morale biti bolj poceni, bolj dosegljive za veliko večino ljudi oziroma žensk in seveda spremljava okolja, vrtci, šole.

21. Ali bi morali biti moški bolj vključeni v družinsko življenje (ali bi lahko razbili stereotipe o ženski kot o gospodinji in dela enakomerno razdelili)?

Sigurno bi morali biti moški bolj vključeni v družinsko življenje, in tam, kjer niso, je vedno kriva preteklost oziroma tisto, kar so imeli priložnost videti v svoji družini. Ter to, da se partnerja ne pogovorita, kakšna bo funkcija obeh v družini. Mislim, da bi morale ženske pri tem bolj vztrajati. Recimo midva z možem, kot primer, je bila situacija, ko so bili otroci majhni in sem ga prosila, naj poseša. Rekel je da bo, ko se mu bo zdelo kritično, jaz pa naj, če me moti, stopim preko. Ker me je motilo, sem posesala sama in to sem nekaj časa počela, potem se mi je zdelo neumno in sva se zmenila, da bo posesal, ko se bo njemu zdelo prav. Tako da, moraš se tolerirati, spoštovati, da bo on naredil, ko bo mislil, da bo potrebno. Pri otrocih pa isto. Ni prav, sedaj smo se navadili, v stroj da posodo vsak sam, obleko vsak sam odnese v košaro, tako da poseša mož, skuha kosilo ravno ne, ampak če je treba nam pripravi jajca. Tako da je vse stvar navade. To bi morale punce se malo več angažirati. Enostavno, včasih je treba stvari pustiti. Če ni kosila, bomo pa jajca jedli. Ne se podvrsti normam. Ali pa moški časopis, ženske v kuhinjo. Potem sem jaz namenoma vzela časopis in smo najprej poklepetali. Je to učenje, to je navajanje na nekaj, ker stereotipi so močni in jih moraš spremeniti, ker sami se ne bodo, ker njemu paše, da sedi in bere, razen če ni kaj drugače, oziroma odvisno, kako je bil navajen od doma.

Pa se to kaj spreminja z generacijami?

Mislim, da se. Vidim sedaj te mlade, tudi mojo hči. Ker nas gledajo. In če smo mi dosegli nek napredek se tudi oni navajajo. Sedaj, če je pa v eni zelo stereotipni družini, pa nima drugega pogleda.

22. Je mentorstvo pri delu, za ženske na vseh nivojih, pomembno, zakaj da oziroma ne?

Na primer, če bi imela neka ženska na začetku dobro mentorico in bi si rekla, posvetila se bom karieri, sem sposobna in bom napredovala.

Ta mentorstva niso dovolj kvalitetna. So vedno na hitro, vedno se ti mudi, težko si kvaliteten mentor, ker se temu ne posvetiš. Rekla bi, da je to neka funkcija, ki jo moraš opraviti. Vsaj velika večina ljudi to na hitro odpravi. Veliko je stroke, malo pa nasvetov, kako ravnati.

Mentorstvo kot tako, čeprav je bilo rečeno, da bo plačano, se po podjetjih ne izvaja ravno. Lahko dobiš le vzor, kako ravnati. Mentorstvo bolj v smislu zgleda, ampak samo mentorstvo, kot je danes, ga ne vidim, da bi lahko kaj pripomoglo. Mogoče bi mu morali dati drugačno veljavo, ki je nima. Jaz izhajam iz dveh, treh okolij, da ne bom govorila za vse, ne vem kako je drugje. Če pa bi se izvajalo, bi moralo biti bolj kvalificirano, strokovno, in potem bi verjetno bilo pomembno.

23. Ali so po vašem mnenju ženske na splošno v vseh poklicih dovolj zastopane (na vseh nivojih v na primer podjetjih, ki so bolj moška – gradbeništvo, ...)?

Mislim, da niso, ne v podjetjih, ne v politiki, ne na odgovornih funkcijah v državi, in tu sem vedno v dilemi, ali zato, ker nam odgovarja, ali mislimo, da ni nastopil pravi moment. Enkrat je pač treba te stvari spreminjati in mislim, da bi morale biti bolj zastopane. To prav manjka, ti povem, na teh vodilnih funkcijah. Na primer v banki, naša predsednica, pa SKB, potem pa že ni več, čeprav direktoric v podjetjih se mi zdi, da je vse več. Zadnjič je bilo predavanje na Poslovni šoli Bled in je bilo rečeno, da je več kot polovica udeležencev žensk, in to so mlajše, z visoko izobrazbo, ki se pripravljajo za menedžerske položaje. Oziroma želijo biti bolj zastopane, a vedno te priložnosti ni.

24. Zakaj mislite, da je žensk v tipično moških panogah manj?

Kar sva prej rekli. Ker se smatra, da ženska ni dovolj kvalificirana za ta poklic oziroma so neki predsodki. Čeprav če pogledaš v naravi. Jaz raje vidim, da mož zamenja žarnico, da drva naseka, enostavno je neka delitev dela prej obstajala in jo imamo kar zakoreninjeno. Stvar je, kako postaviš. Mislijo, da smo manj kvalificirane oziroma kar da nismo sposobne, kar tako.

25. Ali so ženske različne od moških in kako te različnosti vplivajo na delo?

Ženske so različne od moških in prav je tako. Dobiti je treba iz vsake skupine tisto, ker je dobro. Na delo pa tudi vpliva. A še vedno sem prepričana, da so mešane skupine dobre, je prav, da smo mešani in različni.

26. Kako bi po vaše dosegli enako obravnavo žensk in moških na vseh nivojih?

To bi se moralo začeti od osnovne celice, družine. To je proces od vrtcev, šol in do tega, da bi ženske čutile potrebo, jaz vedno poudarjam parlament, vlado, ker mi gre na živce »enoumje«, da bi tam te interese razlagale. Pa ne zato, da je to neka ženska skupina, ki se bori za žensko emancipacijo, enakopravnost, ne, ampak da bi svoj način razmišljanja, filozofijo o stvareh,

kulturi, športu, zdravstvu razlagali, da bi se miselnost, ki je le različna, prijela. Da bo ta različnost, ki bo dala primeren rezultat. Sedaj gre vse v eno smer. Mislim, da bi iz osnovne celice ven in bit bolj aktivno vključen v vseh institucijah, kjer je mogoče prezentirati mnenja.

Najlepša hvala za vaš čas in odgovore.