

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

FEMINIZACIJA KADROVSKEGA  
MANAGEMENTA V SLOVENIJI

Milijana Nebesni

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Valentina Franca



## POVZETEK

Naloga obravnava pojav feminizacije kadrovske funkcije v Sloveniji. Rezultati empirične raziskave kažejo, da se je kadrovska funkcija v Sloveniji feminizirala. Vzroki za dominacijo žensk v kadrovski funkciji so motiviranost žensk za tovrstno delo, kar se kaže tako pri množičnem vpisu žensk na študije, ki proučujejo medsebojne odnose, ter kasneje tudi večji zaposlitvi žensk, zaradi izpolnjevanja pogojev izobraženosti. Poleg tega je kadrovski management trenutno še bolj administrativna kot pa razvojna funkcija v podjetju. Posledice feminizacije kadrovske funkcije se ne kažejo toliko pri sami kakovosti izvedbe dela kot pa v tem, da je lahko zaznati razvrednotenje tega dela, tako v višini plačila kot v karierističnem smislu. Da bi bilo feminizacije v tem poklicu manj, je rešitev v spodbujanju moških za delo z ljudmi oziroma da bi si želeli razvijati bolj mehke sposobnosti, ki jih to delo zahteva. Posledica je, da kadrovska funkcija nima moči, da bi vplivala s svojimi cilji/zahtevami na celotno politiko podjetja in si jo prikrojila tako, da bi lahko kadrovska funkcija dosegla večji razcvet.

*Ključne besede:* feminizacija, kadrovska funkcija, spol, kadrovnica, ženske.

## SUMMARY

The specific theme that this thesis deals with is Feminization of Human resource (HR) function in Slovenia. The main results of empirical study show, that the HR function has feminized itself in dominant share of 80 percent. The reasons for women domination in the HR function lay in the motivation of women for this kind of work, what is being shown in the big percentage of women enrolled in study programs which handle human relationships and later applying for this work. Beside that the HR is still more administrative as developmental company function. To have less feminization in this job the solution is to stimulate men for the work with people, to develop more soft skills, which are demanded by this kind of work. The consequences of HR management feminization are not being shown so much in the quality of the work (the expertise of the work doesn't suffer so much) as it is possible to sense the devaluation of this work, in the salary and also in the career point of view. The consequence is, that the HR function doesn't have men power, to influence with its own goals/ demands on the total company's policy and to tailor it in a way that HR function could have bigger prosperity.

*Key words:* feminization, human resources function, gender, HR manager, women.

**UDK:** 658.3-055.2(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Feminizacija kadrovskega managementa.....</b>	<b>5</b>
2.1	Opredelevitev pojmov .....	5
2.1.1	Seksizem .....	5
2.1.2	Ginekokracija oziroma vladavina žensk .....	6
2.1.3	Kadrovska funkcija in kadrologija.....	7
2.2	Novi kadrovski management.....	8
2.2.1	Razcvet managementa intelektualnega kapitala .....	10
2.2.2	Sodobno ravnanje z zaposlenimi .....	10
2.3	Strateška vloga kadrovskega managementa .....	12
2.4	Zaposlovanje žensk v Sloveniji in EU .....	16
2.5	Feminizacija in poklicna kariera .....	17
2.5.1	Samodeterminirajoči dejavniki žensk in poklicna segregacija .....	20
2.5.2	Razlike med plačami moških in žensk.....	22
2.5.3	Ključne točke neenakosti pri delu.....	24
2.5.4	Ženski oziroma matriarhalni management.....	26
2.5.5	Razlogi za majhno število žensk v managementu .....	27
2.5.6	Težave in ovire žensk pri napredovanju.....	29
<b>3</b>	<b>Posebnosti ženskega vodenja kadrovskega managementa.....</b>	<b>33</b>
3.1	Ženska kadrovnica.....	33
3.2	Znanja in spretnosti za opravljanje poklica kadrovnice .....	34
3.3	Ženski stil vodenja .....	34
<b>4</b>	<b>Empirična raziskava o feminizaciji kadrovskega managementa .....</b>	<b>37</b>
4.1	Metodologija .....	37
4.2	Pridobivanje podatkov o spolni strukturi kadrovskega managementa v Sloveniji .....	38
4.3	Intervjuji.....	39
<b>5</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>43</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>



## **SLIKE**

Slika 2.1	Reprodukcija spolno specifičnih vlog in vzorcev delovanja .....	6
Slika 2.2	Model upravljanja kadrov .....	9
Slika 2.3	Poslovna strategija .....	13
Slika 2.4	Analiza delovnega mesta .....	14
Slika 2.5	Delež žensk na managerskih in administrativnih položajih .....	19
Slika 2.6	Delež žensk v parlamentu .....	19
Slika 2.7	Posplošen življenjski vzorec žensk .....	21
Slika 2.8	Povprečna plača žensk, izražena kot odstotek plače moških .....	23
Slika 3.1	Razlika med moškim in ženskim stilom vodenja .....	35
Slika 4.1	Podatki Založbe Forum Media, d. o. o. ....	38
Slika 4.2	Podatki Planeta GV .....	39

## **TABELE**

Tabela 2.1	Primeri korporacijskih strategij in z njimi povezanih UČV strategij .....	12
Tabela 4.1	Temeljne ugotovitve raziskave .....	42

## KRAJŠAVE

FM	Fakulteta za management Koper
UP	Univerza na Primorskem
ZDKDS	Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije
HRM	Human Resource Management (ravljanje z ljudmi)
EC	European Community
ES	Evropska skupnost
EU	Evropska unija
UČV	Ravljanje človeških virov
NKV	Načrtovanje kadrovskega virov
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
MOD	Mednarodna organizacija dela



## 1 UVOD

Živimo v času stalnih sprememb, ki zaznamujejo naša osebna, družbena in v okviru teh tudi poslovna področja. Vidnejše spremembe se odvijajo tudi na področju dela, poslovnega sveta in s tem seveda zaposlovanja. Diplomaska naloga se osredotoča predvsem na izhodišča v zvezi s problematiko zaposlovanja žensk v kadrovskem managementu in njihove monopolne zastopanosti na teh delovnih mestih.

Za razvoj teorij spolne neenakosti so pretežno odgovorne feministične sociologinje, ki se razdelijo na radikalni feminizem, ki krivi moške za izkoriščanje žensk, marksistični in socialistični feminizem, ki trdi, da je kapitalizem, ne pa patriarhat osnovni vir zatiranja žensk, kapitalisti pa so tisti, ki imajo od tega največ koristi. Liberalni feminizem trdi, da nima nihče koristi od obstoječih neenakosti med spoloma, ki ni toliko v strukturi in institucijah družbe, kot pa v kulturi in stališčih posameznikov. Izkoreniniti želijo seksizem in stereotipne poglede na ženske in moške vloge iz otroških knjig in množičnih občil (Haralambos in Holborn 1999, 600–601).

Ženske pomenijo več kot polovico vseh diplomiranih v Evropi, vendar se ta uspeh ne prenese tudi na delovno mesto, kjer še vedno ostaja veliko spolno neravnovesje tako glede položaja odgovornosti, kjer je skoraj devet od desetih članov uprave velikih družb moških, kakor tudi neformalnih preprek, ki ženske ovirajo pri zasedbi vodilnih managerskih mest (EC 2008, 38).

Zaradi nenehnega zaposlovanja moških na vodilna mesta so ženske pogosto izključene iz neformalnih mrež in kanalov komunikacije, prav tako pa tudi nimajo koristi od svojih žensk predhodnic, ki bi jim lahko pomagale kot mentorice ali vzornice. Korporacijska kultura zahteva ambicioznost in nenehno prisotnost, ženske pa so znane kot preveč plašne oziroma pasivne in omejene zaradi svojih družinskih obveznosti. Diskriminatorne prakse zaposlovanja, pomanjkljivi zaposlitveni načrti ter občasno »macho« vedenje moških sodelavcev so tudi lahko potencialne ovire. So pa tudi jasne prednosti zaposlovanja različne delovne sile na samem vrhu: zagotavljanje polnega ravnovesja omogoča dostop do celotnega talenta, ki je na voljo, in ne le del njega, mešane skupine bodo bolj verjetno pokrile vsa relevantna izhodišča, preden bodo soglasne, prav tako bodo tudi boljše razumela potrebe svojih strank (EC 2008, 38).

Ženske so v večini držav v prevladujočem položaju v učiteljskem, administrativnem, prodajnem in storitvenem delu, medtem ko moški dominirajo v managerskih in proizvodnih poklicih. Toda ta prevladujoči vzorec drži za samo 74 odstotkov industrializiranih držav in samo za 52 odstotkov držav v razvoju (Cartmill 1999, 3). Slovenija v tej raziskavi ni bila vključena.

»Kadrovski management je proces, v katerem organizacija s svojo poslovno strategijo sistematično in integrirano planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter

vrednoti svoje kadre, jih nagrajuje in z njimi vzdržuje učinkovite odnose,« pravi Merkač (1998, 5).

V mnogih evropskih in ameriških korporacijah in multinacionalkah, pa tudi v manjših organizacijah, je mesto kadrovskega direktorja ali člana uprave, ki je zadolžen za kadre, drugo najpomembnejše v managerski hierarhiji (Merkač Skok 2004, 13–24).

Parsonova teorija označuje žensko vlogo kot ekspresivno, kar pomeni, da ženska ustvarja toplino, varnost in čustveno podporo. To je tudi nujno potrebno za učinkovito socializacijo naraščaja. Ann Oakleyeva teorija pa se ne strinja, da obstaja kakšna naravna ali neizbežna delitev dela ali razdelitev družbenih vlog glede na spol. Razlog za delitev dela glede na spol namreč sploh ne obstaja. Človeške kulture so raznolike in neskončno spremenljive. Svoj razvoj dolgujejo človeški inventivnosti, ne pa nepremagljivim biološkim silam. Po mnenju Parsonove so družbene vloge kulturno oziroma socialno, ne pa biološko določene. Biološke značilnosti naj ne bi omejevale žensk, da bi opravljale določene poklice (Haralambos in Holborn 1999, 595–597).

Raziskovalni vprašanji se glasita *Ali je prisotna feminizacija na področju kadrovskega managementa?*, *V kolikšni meri in kateri so vzroki za feminizacijo kadrovskega managementa?*. Odgovore na ti vprašanji so oteževale nepovezane baze podatkov, saj ni vzpostavljenega enotnega sistema, ki bi zbiral statistične podatke o tem, koliko je moških in žensk, ki opravljajo kadrovske dejavnosti. Zato smo morali podatke za analizo pridobiti iz različnih virov, kot so kadrovske oddelke pri posameznih podjetjih, podatkovne baze podjetij, ki prirejajo izobraževalne seminarje, podatkovna baza Planeta GV ter podatkovna baza Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije (v nadaljevanju ZDKDS). Podatke smo pridobili neposredno z intervjuvanjem oseb, ki vodijo tovrstne evidence.

Namen diplomske naloge je proučiti, v kolikšnem obsegu je v feminizacija prisotna v kadrovskem managementu. V zvezi s tem pojavom nas je zanimalo predvsem to, kaj prinaša s seboj pojav feminizacije kadrovskega managementa oziroma kateri so vzroki, ki so feminizacijo spodbudili. Najprej sem proučila pojma kadrovskega managementa in feminizacija.

Prav tako sem predstavila pristope novega, mehkejšega ravnanja z ljudmi, ki velja za »bolj ženski pristop k vodenju in bolj kot učinkovitost poudarja tudi etiko medčloveških odnosov« (Šmuc 2004, 16–20). V tem pogledu je omenjen tudi Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije, ki še posebej poudarja pomen kakovostnih medčloveških odnosov tudi med zaposlenimi.

Cilji diplomske naloge so, v prvem, teoretičnem delu, ugotoviti različnost moške in ženske vloge, povzeti nekatere samodeterminirajoče dejavnike žensk, opozoriti na velike razlike med plačami moških in žensk za opravljanje popolnoma istega poklica ter nanizati ključne točke neenakosti pri delu. Prav tako želimo pojasniti ženski management ter navesti razloge za malo število žensk na vodstvenih položajih v

podjetjih. V tem pogledu so predstavljeni najpogostejši stereotipi o moških in ženskah ter težave in ovire žensk pri napredovanju. Ključni cilj pa je opis procesa feminizacije managementa kadrov v Sloveniji, tako da bom predstavila vpliv sprememb v managementu, znanja in spretnosti za opravljanje poklica kadrovnice in ženski stil upravljanja. Empirični cilji se bodo dosegli z analizo podatkov, zbranih v okviru osebnih intervjujev. Z intervjujem želimo ugotoviti problematiko feminiziranosti kadrovske funkcije, predvsem pa opredeliti vzroke za feminizacijo kadrovskega managementa.

Temeljna metoda je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, s pomočjo katere so zbrana dejstva, informacije in opredelitve nekaterih ustrežnejših pojmov s področja kadrovske funkcije in feminizacije. Raziskovalna metoda spoznavnega procesa je nadgrajena z deskriptivnim pristopom, v okviru katerega so uporabljene še metoda deskripcije za predstavitev teorije, metoda primerjalnega raziskovanja (metoda komparacije), s pomočjo katere sem ponekod primerjala dela ali dejstva, kakor v empiričnem delu tudi odgovore posameznih intervjuvancev ter ostale rezultate, s pomočjo metode kompilacije pa sem s povzemanjem stališč drugih avtorjev oblikovala nova stališča. Uporabljena je bila tudi kavzalna metoda, s pomočjo katere sem iskala vzroke za nastanek feminizacije v kadrovskega managementu.



## **2 FEMINIZACIJA KADROVSKEGA MANAGEMENTA**

Razlike v razporeditvi zaposlitev žensk in moških v okviru določenih poklicev bile in so še vedno ena izmed pomembnih značilnosti trga dela (Wootton 1997, 15).

Wootton (1997, 15) je pisal tudi o preteklih raziskavah, ki naj bi izkazovale visoko stopnjo razlike, ki je bila precej enakomerna od zgodnjih let 20. stoletja pa vse do 70-ih let. Razpoteje v poklicni segregaciji se je zgodilo v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, saj se je takrat pokazal precejšen upad v meritvah poklicnih razlik. Napredki ženskih gibanj in uzakonitev zakonov, ki so preprečevali spolno diskriminacijo, so povečali vpis žensk na visokošolsko izobraževanje in enakomerno povečanje ženske delovne sile ter zmanjševanje spolnih stereotipov tako na področju izobraževanja kot tudi zaposlovanja. Ta trend se je nadaljeval tudi v tipično moško dominantne poklice v 80-ih letih.

Dejavniki razlikovanja ženskih in moških poklicev odražajo vrsto in stopnjo izobrazbe, vrsto dela, ki je v vzponu ali padcu, osebni izbor, družbeni odnos do spolnih vlog, ki lahko vpliva tako na vrsto dela, ki ga moški ali ženske izberejo, in kako družinske obveznosti vplivajo na odločitve o delu, v nekaterih primerih pa tudi diskriminacija (Wootton 1997, 15).

Spolna razporeditev mnogih poklicev se je občutno spremenila, čeprav se tudi danes ženske in moški koncentrirajo v različnih poklicih, ženske so nadpovprečno zastopane v administrativnih in storitvenih poklicih, moški pa so v večjem številu zaposleni v obrtniških in delavskih poklicih. Ženske se zelo hitro selijo v poklicne skupine, v katerih se rast zaposlovanja dviga. Razlog je večje povpraševanje za delavci v hitro rastočih sektorjih, takšna rast pa znižuje prepreke za vstop, kot je npr. spolna diskriminacija. Med leti 1975 in 1995 je bila najvišja rast zaposljivosti med managerji in strokovnjaki in najpočasnejša med upravljavci s stroji, pomočniki in kmetijskimi poklici (Wootton 1997, 15).

### **2.1 Opredelitev pojmov**

Zdi se mi pomembno natančneje opredeliti nekatere pogostejše pojme, ki se uporabljajo na področju raziskovanja feminizacije, kakor tudi besedišče, ki se uporablja v kadrovskega managementu.

#### **2.1.1 Seksizem**

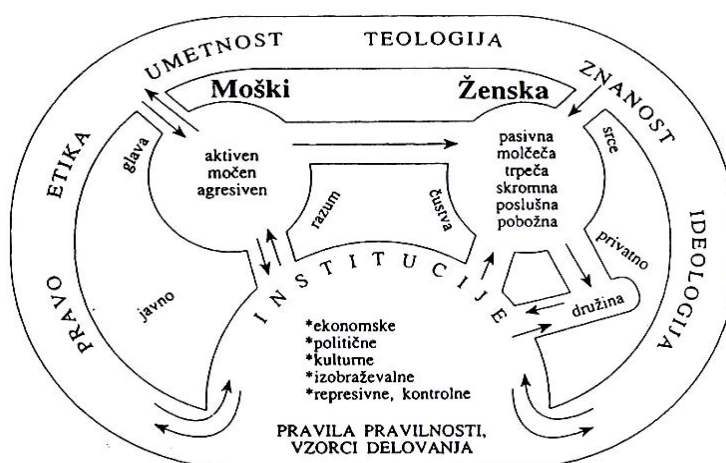
Beseda seksizem se je v 90-ih letih 20. stoletja že uveljavila in utrdila kot primerna zveza za označevanje najrazličnejših oblik gospodovanja enega spola nad drugim. Prikrite in prefinjene oblike seksizma gre vse pripisati ostankom preteklosti. Prevladujoča oblika seksizma je t. i. androcentrizem (moškosrediščnost). Seksizem je oznaka za celoto prepričanja, stališč, vzorcev delovanj in praktičnih vsakdanjih

delovanj, ki temeljijo na strogem ločevanju dejavnosti po spolu ter podeljujejo posameznikom posebne neenake lastnosti glede na spol (Jogan 2001, 1).

Zagovorniki androarhata in androcentrizma so poudarjali, da ženska ne more dobro opravljati dveh vlog in da ena zagotovo trpi. Zato se mora odločiti bodisi za materinstvo bodisi za poklic. V času krize pa se je močnejše izražal tudi antifeminizem, zlasti v geslu, da »ženske odjedajo zaslužek moškim«, zato naj se vrnejo v družino. Moški tudi zelo neradi gledajo žensko kot tekmovalko v gospodarskem življenju, posebno v tistih poklicih, ki so bili od nekdanj moška domena (Jogan 2001, 14–15).

S slike 2.1 je razvidno, da je primarna vloga moškega poklicna vloga, medtem ko je primarna vloga ženske družina. Tako je danes očitna maskulinizacija npr. državnega zbora, ki je ena izmed glavnih javnih političnih institucij, in npr. feminizacija socialno čustvenih področij, kot sta npr. zdravstvo, izobraževanje (SURS 2006, 126).

**Slika 2.1** Reprodukcijski spolno specifični vlogi in vzorcev delovanja



Vir: Jogan 2001, 2.

Kakor ženskam na eni strani priznavajo moralno superiornost, jim na drugi očitajo njihovo nagnjenje k predsodkom. Ženske se naj ne bi znale upreti osebni pristranskosti – resne zadeve presojujejo samo po svojih simpatijah ali antipatijah. Pa vendar bi bilo treba še vedno dokazati, da ženske pogosteje od moških premamijo njihova osebna čustva in interesi (Stuart Mill in Taylor 2005, 92).

### 2.1.2 Ginekokracija oziroma vladavina žensk

Ginekokracija je politični ali družbena ureditev, v kateri vladajo ženske. Pojem je nasproten pojmu patriarhat. Po mnenju večine antropologov in zgodovinarjev ginekokracija naj ne bi obstajala drugače kot v mitih, pripovedih in kultih (Wikipedija 2009).

Amazonke so se do današnjega dne ohranile kot oblika mita o matriarhatu. Amazonska družba je družba, kjer pride do obrata spolnih vlog. To je stanje, ko so ženske postale možače in so moški poženščeni. Grkom so se Amazonke zdele barbarske, ker se ne poročajo, ne sprejemajo podreditve moškim (odklanjanje poroke), nočejo dojeti svojih otrok (odstranile so si desno dojko, ker jih je ovirala pri boju), odklanjajo žensko družinsko vlogo kot matere in negovalke in ne nazadnje opravljajo dejavnosti, ki so stvar moških npr. vojskovanje (Kristan 2005, 59–60).

V judovsko krščanski tradiciji je ohranjena tradicionalna predstava o ženski kot šibki, ranljivi in ponižni. Gre za normativno reprezentacijo, ki so jo družbeni mehanizmi od nekdaj utrjevali kot del ženske narave. Psihično moten moški je tisti, ki je bil podvržen pasivnosti, čustvenosti in labilnosti, ki je kazal negotovost in labilnost ter neagresivnost. Lastnosti, ki sestavljajo stereotipno predstavo o ženski, veljajo hkrati kot izhodišče za iskanje psihičnih motenj pri moškem (Kristan 2005, 93).

Osvoboditev ženske se mora zgoditi v dialektičnem gibanju z drugim spolom in njegovo osvoboditvijo. Državlјanska vzgoja zahteva spremembe ali pa vsaj dopolnitev učnih načrtov. Upoštevati je treba dejstvo, da sta subjekta dva ter da je treba vzgajati oba, med njima pa je treba razvijati tudi sožitje, dialog in celo ljubezen (Irigaray 2003, 12–13).

### **2.1.3 Kadrovska funkcija in kadrologija**

Kadrovska politika je normativna, pravna dejavnost. Kadrovska funkcija je izvršilna dejavnost, ki zagotavlja široka znanja o položaju človeka v organizaciji. Kadrovska funkcija obsega načrtovanje, usmerjanje, usklajevanje, nadzor in razvoj mreže kadrovskih procesov v celotni organizaciji, ki se navezujejo na ocenjevanje kadrovskih potreb, odkrivanje kadrovskih virov, preskrbo podjetij z zaposlenimi, izbiranje ustreznih kadrov, njihovo nameščanje na delovne naloge itd. (Florjančič 1995, 88).

Vse bolj prihaja »do pozitivnega spopada pristojnosti« med vlogama vodij in kadrovskih specialistov. Vodenja in kadrovske funkcije ni več možno ločevati. Vodje se ukvarjajo s kadrovskimi funkcijami, kadrovski strokovnjaki pa pomembno vplivajo na vodenje. Dober vodja bo posvečal veliko pozornosti dobremu opravljanju kadrovskih nalog, saj brez tega ne more biti uspešen. Zato mora dobro poznati delo kadrovske funkcije.

V novejšem času, v drugi polovici 20. stoletja, se je izoblikovala nova, sintetična znanstvena disciplina, veda o kadrovskih virih oziroma kadrologija. Ta je dinamičen, odprt sistem, iz katerega izhaja potreba njegovega stalnega izpopolnjevanja in povezovanja z drugimi vedami. Predmet vede o kadrovski virih so zaposleni in njihov razvoj, medtem ko so metode, ki jih uporablja, značilne tudi za druge družbene vede. Veda o kadrovskih virih zajema medsebojne odnose zaposlenih: socialna psihologija,

sociologija, organizacija kadrovskih procesov, izobraževanje in razvoj zaposlenih, sociologija dela, sistem spreminjanja razvoja kadrov, andragogika, načrtovanje potreb po zaposlenih, metode in tehnike v kadrovski funkciji, psihofilozofija dela (Florjančič 1995, 81–82). Kadrologija ali veda o kadrih torej obravnava človeka v delovnem procesu.

Eden od pionirjev vede o kadrovskih virih pri nas je dr. Brekić (1983), ki pravi, da je »kadrologija dinamičen, odprt sistem, iz katerega izhaja potreba njegovega stalnega izpopolnjevanja in povezovanja z drugimi vedami«.

Kadrovska služba je organizacijska oblika za reševanje kadrovskih problemov. Kadrovska služba mora podjetju pomagati pri oblikovanju in presojanju različnih poslovnih strategij ter hkrati za uspešno izvedbo poslovne strategije in dolgoročne uspešnosti podjetja predvideti tudi spremembe na področju kadrovske funkcije. Kadrovska služba je organizacijska oblika kadrovske dejavnosti. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje zaposlenih so dejavnosti, s katerimi kadrovska služba v podjetju uravnava odnose z okoljem, predvsem s trgom delovne sile (Možina in Stanojevič 1998, 109).

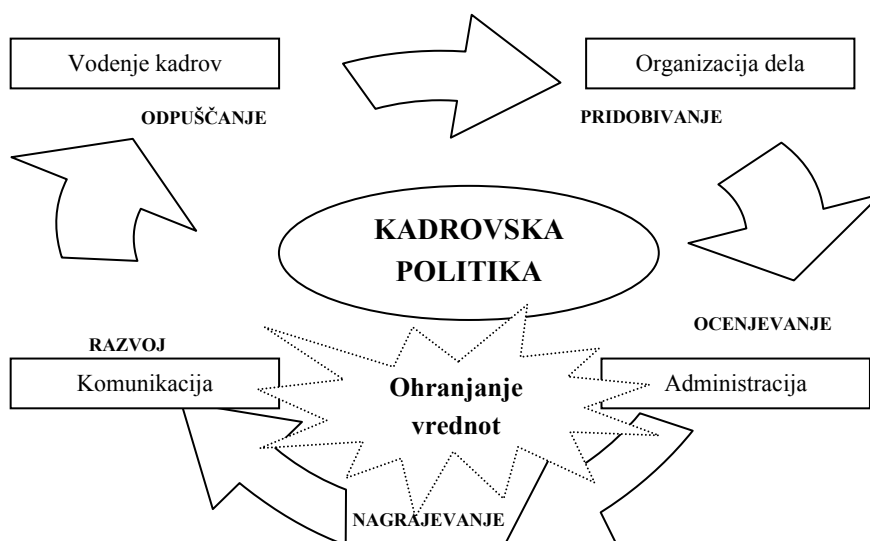
Kadrovski management je splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje z zaposlenimi uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. Pojem management kadrovskih virov je razmeroma nov, pojavil se je v zahodnem svetu pred dobrimi dvajsetimi leti. Management se navezuje na vodenje, ravnanje, upravljanje zaposlenih v organizaciji. Pod pojmom strateški razvoj kadrov razumemo predvsem identifikacijo in razvoj (rast, povečanje) tistih srednjeročno in dolgoročno potrebnih sposobnosti (znanj, veščin, vrednot) in izkustvenih zmožnosti zaposlenih, ki so nujen pogoj za doseganje strateških ciljev organizacije (Možina in Stanojevič 1998, 3–51).

## **2.2 Novi kadrovski management**

Slika 2.2 prikazuje model upravljanja kadrov, ki se začne s samo organizacijo dela, v okviru tega postopka kadrovski manager ukrepa takoj, ko se pojavi potreba po novih zaposlenih. Iskalce zaposlitve in zaposlene se v opredeljenem administrativnem postopku med drugim lahko tudi ocenjuje (pred nastopom dela, med delom) z različnimi testi, ki merijo predvsem to, v kolikšni meri zadovoljuje posameznik cilje podjetja, v katerem je zaposlen. V kolikor so cilji in pričakovanja delodajalca uspešno doseženi, se zaposleni lahko nadeja določene oblike nagrade. Komunikacija pa je tisto vezno sredstvo med delodajalci in zaposlenimi, ki cilje, vizije, strategije uspešno posreduje naprej. V fazi razvoja je vodenje zaposlenih še posebej pomembno, v kolikor zaposleni ne doseže zadanih ciljev, pa sledi odpuščanje.



Slika 2.2 Model upravljanja kadrov



Vir: prirejeno po Wunderer 2002, 260.

Najvišji vodstveni delavci so odgovorni za usmerjanje razvoja zaposlenih k organizacijskim ciljem, saj sistem razvoja ne more biti učinkovit in uspešen, če nima enotne podpore vodstva. Vodstvo mora problematiko razvoja kadrov opredeliti v strateških načrtih, sistem pa mora zagotoviti tudi potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje (Vukovič in Miglič 2006b, 254).

Rezultati najobsežnejših raziskav (Creating a Strategic Human Resource Organization, Centre for Effective Organizations, University of Southern California & Stanford University, ZDA 2003) na področju razvoja kadrovskega managementa in človeškega kapitala so prvič znanstveno dokazali, da je uspešnost organizacije odvisna od uspešnosti njene kadrovske funkcije. Rezultati potrjujejo, da sta uspešnost in učinkovitost organizacije odvisni od uspešnosti in učinkovitosti kadrovskega managementa, izobraževalnega managementa, managementa sprememb, managementa znanja in managementa kompetenc, kar vse sodi v domeno sodobne kadrovske funkcije (Miklavčič in Mihalič 2004, 10).

Ne le v teoriji in znanstvenih raziskavah, tudi v praksi najuspešnejših in najboljših (Fortune 1000) se je potrdila domneva – odlične organizacije imajo tudi odlično kadrovsko funkcijo in odlično ravnanje z zaposlenimi. Dejavniki uspeha so močna zavezanost vodstva, iskrena prepričanost o zaposlenih kot temeljnem pogoju uspešnosti organizacije, aktivni komunikacijski forumi med zaposlenimi in vodstvom ter percepcija zaposlenih o njihovi univerzalnosti in posebnosti. Zaposlene povezuje medsebojno zaupanje, ponos na svoje delo in uživanje pri delu. Ti trije elementi pa so tudi največ, kar lahko kadrovska funkcija doseže v delovnem okolju in na delovnem mestu (Miklavčič in Mihalič 2004, 10).

### **2.2.1 Razcvet managementa intelektualnega kapitala**

Prehod na management intelektualnega kapitala pomeni eno največjih sprememb v zgodovini sodobnega managementa (Miklavčič in Mihalič 2004, 11–12).

*Intelektualni kapital* je razlika med celotno vrednostjo organizacije in njeno finančno vrednostjo ter predstavlja *splet človeškega, procesnega, inovacijskega in relacijskega kapitala*. Človeški kapital kot ključni element intelektualnega kapitala predstavlja tiste zaposlene, ki so ustrezno izobraženi, izpopolnjeni in usposobljeni za uspešno in učinkovito opravljanje del in nalog ter s svojimi znanji, izkušnjami, tihim znanjem, veščinami, lastnostmi, sposobnostmi, zanosom, ustvarjalnostjo, odzivnimi zmožnostmi in sposobnostmi upravljanja sprememb prinašajo vrednost organizaciji (Miklavčič in Mihalič 2004, 11–12). Temeljni cilj kadrovskega managementa je torej razvoj in zagotovitev odličnih ter visoko kompetentnih zaposlenih.

Procesni kapital predstavlja tiste neotipljive vire na področju organizacije, managementa, upravljanja procesov in načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja v organizaciji, ki ustvarjajo vrednost. Koncept procesnega kapitala zagotavlja optimalno reorganizacijo, transformacijo, optimizacijo procesov in racionalizacijo (Miklavčič in Mihalič 2004, 11–12).

Inovacijski kapital pa predstavlja tiste neotipljive vire na področju invencioniranja, inoviranja, ustvarjalnosti in intelektualne lastnine v organizaciji, ki ustvarjajo vrednost. Na teh temeljih je mogoče sistematično razvijati raziskovalno in razvojno dejavnost, spodbujati inovativnost in način ustvarjalnega razmišljanja ter funkcioniranja. Relacijski kapital so tisti neotipljivi viri na področju upravljanja odnosov z internimi in eksternimi javnostmi organizacije, ki ustvarjajo vrednost (Miklavčič in Mihalič 2004, 11–12).

Racionalno gledano je treba biti ves čas inovativen. Spremembe so edina stalnica, premočrtne poti namreč ni. Vrhovno vodstvo mora znati pripraviti ljudi na takšen način poslovanja. Vodja mora ves čas stati ob zaposlenih, ne sme oditi predaleč od njih, tudi se ni treba preveč ozirati nazaj, ker je treba vleči naprej (Vila 2000, 191–192).

### **2.2.2 Sodobno ravnanje z zaposlenimi**

Franca (2008, 1–2) je nakazala, da je v organizacijah moč opaziti prehod k drugačnemu načinu vodenja in odnosa managementa do delavcev oziroma kadrovskega managementa (angl. human resource management, HRM). Tayloristični pogled na zaposlene se namreč vedno bolj umika sodobnim načinom pojmovanja HRM, ki postavlja zaposlenega v središče organizacijskega dogajanja. Odnos managementa do zaposlenih ne temelji več zgolj na avtoriteti in položaju v organizaciji, temveč predvsem na večji avtonomiji zaposlenih, delegiranju delovnih nalog, decentralizaciji, zaupanju, prožnosti in podobno.

Miklavčič in Mihalič (2004, 12–14) sta se poglobila v opredelitev največjega izziva sodobnih organizacij. Danes je vse v umetnosti integriranja znanja in procesov, slednje pa vodi v popolnoma nove načine organiziranja in predvsem postopke zmanjševanja stopnje kompleksnosti, intenzivnejše povezovanje ter povečanje kooperativnosti sodelovanja ne glede na decentraliziranost ali lokacijsko oddaljenost. V managementu se vedno bolj poudarjajo jasna in izrazita vizija, vrednote in cilji organizacije ter tudi izdelani in transparentni modeli ravnanja z zaposlenimi. Tipično presežno vrednost podjetja nove ekonomije namreč sestavljajo le v 10 odstotkih opredmetene vrednosti in v 90 odstotkih neopredmetene vrednosti.

Razvoj zaposlenih in človeškega kapitala vedno bolj usmerja v uveljavljanje managementa kompetenc. Sistem kompetenc zaposlenih vključuje ravnanje znanja, spretnosti, izkušenj, osebnostnih lastnosti, sposobnosti, prepričanj, zanosa, vrednot, ustvarjalnosti, odzivnih zmožnosti, sposobnosti upravljanja sprememb, odgovornosti, samopodobe, motiviranosti in drugih dejavnikov, ki so potrebni za uspešno, učinkovito in strokovno opravljanje del in nalog. Na področju managementa kompetenc se je tudi pri nas pojavilo že več primerov dobrih praks, s katerimi se presega pojem kadrovskega managementa in se že posega na področje celostne kadrovske arhitekture (Miklavčič in Mihalič 2004, 12–14).

Za sodobne sisteme upravljanja z zaposlenimi in človeškim kapitalom sta pri delu vedno bolj značilna »empowerment« (opolnomočenje) in pa »coaching« kot mehki orodji vodenja. Pri *opolnomočenju* gre za proces integriranega proaktivnega soodločanja, aktivne participacije in delegiranja pristojnosti zaposlenim z zagotavljanjem sinergičnih učinkov, katerega predpogoj je seveda timsko delo. *Coaching*, ki predstavlja interaktivno tehniko vodenja, pa s posebnim pristopom k povratnemu informiranju in podajanju različnih objektivnih perspektiv na situacije omogoča doseganje hitrejšega razvoja posameznika in boljše rezultate. Bistvo te tehnike je v tem, da posameznik s pomočjo coacha sam odkrije rešitve pri problemih, razvije lastne strategije, spodbudi lastno ustvarjalnost in se bolj osredotoči na cilje, predvsem pa se začne zavedati lastne odgovornosti, moči in vpliva na dosežene rezultate. Predvsem v tujini so neredka podjetja, ki profesionalne coache najamejo ob uvajanju večjih sprememb, povečanju uspešnosti in učinkovitosti ter podobno. Razvojni trendi sodobnega kadrovskega managementa narekujejo vedno večjo usmerjenost k mehkim metodam, to je uporabo alternativnih metod in znanj za uresničevanju potencialov s pomočjo celostne integracije uma, telesa in duha ter posledično večjo zavestjo o korporativni in individualni odgovornosti (Miklavčič in Mihalič 2004, 10–14).

### 2.3 Strateška vloga kadrovskega managementa

Strukturne spremembe v organizacijah, kot so decentralizacija, zmanjševanje organizacijskih ravni, outsourcing itd. so še posebej vplivale na razvoj in spremembe kadrovske funkcije oziroma kadrovskega managementa. Po eni strani je dobila bolj strateško vlogo in se je preselila v najvišja odločevalska telesa v podjetju, po drugi pa je veliko operativnih odločitev in nalog prešlo v roke neposrednih vodij. Govorimo lahko torej o devoluciji te funkcije. Vsi managerji v podjetju so pravzaprav »*human resource*« managerji. Zato morajo formalni HR-managerji imeti vlogo svetovalcev linijskim managerjem (Žezlina 2006, 1).

Tabela 2.1 prikazuje različne pristope korporacijskih strategij kadrovskega managementa. General Motors (GM) teži k racionalizaciji in začasnim opustitvam, Intel agresivno zaposluje in teži k rasti, Chrysler premešča zaposlene in želi ponovno začeti, Kentucky Fried Chicken se osredotoča na nišo in tako ustvarja specifična delovna mesta in General Electric (GE) usmerja ter usposablja zaposlene za prevzem.

**Tabela 2.1** Primeri korporacijskih strategij in z njimi povezanih UČV strategij

Korporacijska strategija	Primer podjetja	UČV strategija
Racionalizacija (zmanjševanje stroškov)	General Motors	Začasne odpustitve, znižanje plač, višanje produktivnosti, preoblikovanje delovnih mest
Rast	Intel	Agresivno zaposlovanje, hitro naraščajoče plače, poudarek na usposabljanju in razvoju
Ponoven začetek/rast	Chrysler	Upravljenje prometa, selektivne začasne odpustitve, organizacijski razvoj
Osredotočenost na nišo	Kentucky Fried Chicken	Ustvarjanje specifičnih delovnih mest, odprava drugih delovnih mest, specializirano usposabljanje in razvoj
Prevzem	General Electric	Selektivne začasne odpustitve, premeščanje zaposlenih, kombiniranje delovnih mest

Vir: Žezlina 2006, 1.

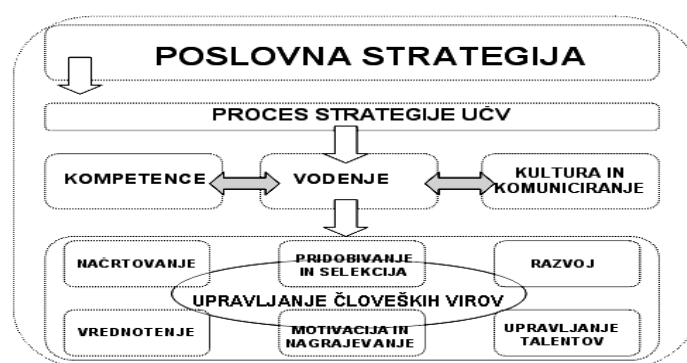
Strateški pristop kadrovskega managementa naj bi vseboval šest značilnosti (Žezlina 2006, 2):

- priznava pomen zunanjega okolja,
- priznava konkurenco in dinamiko trga dela,
- ima dolgoročen pristop (3–5 let),

- osredotoča se na možnost izbire in odločanja,
- upošteva vse zaposlene,
- je integriran del skupne korporacijske strategije in funkcionalnih strategij.

Slika 2.3 opredeljuje poslovno strategijo, ki je proces strategije kadrovskega managementa. Ta je sestavljen iz kompetenc, vodenja, kulture in komuniciranja. Vodenje je v bistvu tista poslovna funkcija, ki tudi vodi ravnanje s kadrovskimi viri in obsega načrtovanje, pridobivanje in selekcijo, razvoj, vrednotenje, motivacijo in nagrajevanje ter samo ravnanje s talenti.

**Slika 2.3** Poslovna strategija



Vir: Žezlina 2006, 2.

Žezlina (2006, 2) navaja, da so na strani organizacijskih zmogljivosti naslednja orodja strateškega kadrovskega managementa:

1. *Kompetence*: prenavljajo organizacijsko kulturo, kar vpliva na poslovni rezultat.
2. *Vodenje*: vodje na vseh ravneh v podjetju udejanjajo poslovne cilje. To so t. i. nosilci sprememb, ki skrbijo za prenos ustrezne korporacijske kulture po celotnem podjetju.
3. *Komuniciranje*: vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh. Interne ter eksterne komunikacije so lahko ob ustreznem načrtovanju katalizator organizacijskih sprememb in porok za inovativno organizacijsko kulturo.
4. *Korporacijska kultura*: organizacijska kultura je interakcija med vrednotami okolja (globalno, lokalno), podjetja (orientacije, strategije) in zaposlenih (interesi, nazori, vrednote itd.). Organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov kot interakcija med notranjim in zunanjim okoljem organizacije. Z razvojem ustreznih kompetenc ter kakovostnega vodenja in učinkovitega ter proaktivnega internega komuniciranja se usmerja

različne posameznike na frekvenco podjetja in s tem se razvija ustrezna korporacijska kultura, ki posledično dosega poslovne cilje podjetja.

Najbolj spodbudna spoznanja pa so, da vedno razpolagamo s tremi možnostmi: »imej rad (100-odstotna zavzetost za stvar), opusti (stvar se opusti, ker se ne splača več) in spremeni (spremeni svoj odnos do stvari ali spremeni položaj)« (Von Kutzschenbach 2000, 167).

Slika 2.4 prikazuje analizo delovnega mesta, ki je sestavljena iz opisa ter specifikacije delovnega mesta, na podlagi česar je možno načrtovanje zaposlenih ter posledično pridobivanje oziroma rekrutiranje zaposlenih. Na podlagi testiranja in razgovorov pa se izvede selekcija.

**Slika 2.4** Analiza delovnega mesta



Vir: prirejeno po Vukovič in Miglič 2006a, 19.

Okolje izvajanja kadrovskega managementa se je spremenilo, zato so se v Zvezi društev za kadrovske dejavnosti Slovenije odločili, da posodobijo dvajset let stari Kodeks kadrovske etike. Dokumentu so dali novo ime Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije<sup>1</sup> (2004), posodobili pa so tudi njegovo vsebino glede tega, kakšno je mesto kadrovske dejavnosti in tistih, ki jo opravljajo. Delo z zaposlenimi je namreč izjemno občutljivo, strokovno zahtevno in kompleksno opravilo. Med

<sup>1</sup> Novi Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije (KEKSS) je bil sprejet leta 2004.

vrednotami, na katerih temelji novi kodeks, so predvsem uporaba sodobnih teoretičnih spoznanj, prakse iz znanstvenih dognanj, strokovnost, demokratičnost, poštenost, natančnost in razvoj stroke. S tem dokumentom naj bi dosegli večjo profesionalizacijo kadrovskega managementa kot enakovredne drugim poslovnim funkcijam.

Temeljna načela za delo kadrovskih strokovnjakov (KEKSS 2004) določa spoštovanje integritete človekove osebnosti. Kadrovski strokovnjak spoštuje integriteto človekove osebnosti in si vedno prizadeva za objektivno, pošteno, pravično in humano ravnanje z zaposlenimi pri delu in v zvezi z delom. Kadrovski strokovnjak si je dolžan prizadevati, da v organizaciji, kjer dela, po vseh svojih močeh in znanju ustvarja in vzdržuje takšno okolje, ki vsakemu posamezniku in celotni organizaciji omogoča uresničevanje njihovih maksimalnih zmožnosti. Pri izvajanju kadrovskih postopkov kadrovski strokovnjak ravna po načelih pravičnosti in enakih možnosti za vse zaposlene in kandidate za zaposlitev. Kadrovski strokovnjak si prizadeva za takšno kadrovanje, ki temelji izključno na znanju in kompetentnosti posameznika, ne glede na spol, raso, nacionalnost, barvo kože, starost, zdravstveno stanje oziroma morebitno invalidnost, versko, politično in drugo prepričanje, članstvo v sindikatu, nacionalni in socialni status, družinski status, premoženjsko stanje, spolno usmerjenost itd. Kadrovski strokovnjak pri svojem delu uporablja spoznanja sodobne kadrovske teorije, prakse in znanstvenih metod. Kadrovski strokovnjak si je dolžan prizadevati za stalni strokovni in osebni razvoj (KEKSS 2004, iii– iv).

Uspešnost in učinkovitost organizacije sta odvisni od uspešnosti in učinkovitosti kadrovskega managementa, izobraževalnega managementa, managementa sprememb, managementa znanja in managementa kompetenc, kar vse sodi v domeno sodobnega kadrovskega managementa. Administrativna in nadzorna kadrovska funkcija pa sta vedno bolj v zatonu. Severnoameriške raziskave namreč kažejo, da 64 odstotkov organizacij že aktivno spreminja kadrovski management, preostalih 36 odstotkov pa se te nujnosti zaveda, vendar kadrovskega managementa še niso začeli spreminjati v smislu večjega poudarka na strateškem vodenju kadrovskega managementa (Miklavčič in Mihalič 2004, 11).

Aktivnosti kadrovskih strokovnjakov pri procesu kadrovanja v organizacijah z več kot sto zaposlenimi, kažejo, da slovenski kadroviki porabijo 28,1 odstotka svojega časa za vodenje kadrovske evidence, 14,7 odstotka za reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja, 13,3 odstotka za izvajanje postopkov selekcije, razporeditev in odpuščanja, le 12,6 odstotka za sodelovanje pri pripravi projektov razvoja kariere zaposlenih in programov izobraževanja, 11,2 odstotka za vrednotenje delovnih mest za potrebe plačne in stimulacijske politike, preostali čas pa namenijo poslovnemu sekretarstvu, administraciji, varstvu pri delu, zavarovanju in socialnim zadevam, informiranju in odnosom z javnostjo, splošnim zadevam in podobno. Ti rezultati kažejo na izjemno administrativno usmerjenost (Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije 2004).

## **2.4 Zaposlovanje žensk v Sloveniji in EU**

Slovenija ima dolgo tradicijo visoke stopnje zaposlenosti žensk. Vključenost žensk v plačano delo je bila vedno pomembna vrednota. Zaposlenost s polnim delovnim časom, varnost zaposlitve, zakonodaja, ki je ščitila ženske (npr. prepoved nočnega dela), plačan porodniški dopust, dober sistem javnega varstva otrok ipd. so bile značilnosti ureditve v času socializma, ki je spodbujala vključenost žensk v plačano delo in tako zagotavljala njihovo ekonomsko neodvisnost. V času prehoda v nov gospodarski in politični sistem je bila prisotna bojazen, da bodo negativne posledice teh sprememb na trgu dela – in posledično na področju socialne varnosti in socialne vključenosti – v večji meri prizadele ženske kot moške. Na srečo se to v Sloveniji ni zgodilo v tolikšni meri kot v mnogih evropskih državah v prehodu. Na splošno so ženske obdržale visoko stopnjo aktivnosti na trgu dela ter ohranile relativno visoko stopnjo socialne varnosti (Gortnar 2006, 1).

Danes ženske v Sloveniji predstavljajo skoraj polovico vseh zaposlenih in prav tako kot moški večinoma delajo polni delovni čas ter v povprečju približno enako število ur na teden. Kljub povprečno višji izobrazbi ženske težje najdejo zaposlitev, zasedajo nižja delovna mesta in imajo pogosto manjše karijerne možnosti kot moški. Med vsemi samozaposlenimi je zgolj četrtina žensk. Kljub zmanjševanju razlik v plačah so glede na stopnjo strokovne usposobljenosti ženske še vedno slabše plačane kot moški. Razlike v stopnji delovne aktivnosti ter brezposelnosti žensk in moških ostajajo. Največji razkorak v stopnji brezposelnosti žensk in moških je med mladimi in iskalkami oziroma iskanci prve zaposlitve z visoko izobrazbo. V primerjavi z moškimi se zvišuje tudi delež žensk, ki so zaposlene za določen čas. Ženske so pri dostopu do zaposlitve in na delu (npr. pri napredovanju) neredko diskriminirane zaradi starševstva oziroma potencialnega starševstva (Gortnar 2006, 2).

CEDAW (2008)<sup>2</sup> raziskava je pokazala, da je dopolnitev Državnega programa (2003–2004) glede enakih možnosti žensk in moških vodila v pozitivne rezultate. Glede na poročilo EU v letu 2006 ima Litva najvišje število žensk managerk s kar 42 odstotki managerk na vseh stopnjah upravljanja.

V EU predstavljajo ženske okoli 44 odstotkov vseh zaposlenih, vendar pa so zaposlene na nižjih delovnih mestih in tako zasedajo le 32 odstotkov delovnih mest, za katere velja, da so vodilna (izvršne direktorice, direktorice in managerke malih podjetij). Malo število žensk na najvišjih vodstvenih položajih je še bolj opazno v velikih podjetjih, kjer je kar 90 odstotkov članov nadzornega odbora vodilnih podjetij moškega

---

<sup>2</sup> The Committee on the Elimination of Discrimination against Women (CEDAW) je neodvisno telo, sestavljeno iz strokovnjakov, ki nadzirajo implementacijo Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije proti ženskam.



spola. Izjema, vredna omembe, je Norveška, kjer je vlada sprejela pozitivne ukrepe za zmanjšanje neravnovesja z določanjem spolne enakopravnosti tudi v nadzornih odborih tako javnih kot zasebnih družb (minimalno 40 odstotkov mora biti žensk) (EC 2008, 5).

Čeprav ženske v EU pomenijo skoraj eno izmed treh managerjev, se jih še vedno pogreša na najvišjih vrhah poslovnega sveta. V povprečju v upravni odbor največjih družb, ki so prisotne na borzah držav članic EU, pride ena sama ženska na 9 moških v upravah teh družb. To pomeni marginalni delež žensk v upravah največjih evropskih družb, ki je leta 2003 znašal 8 odstotkov in leta 2007 le nekoliko več, to je 10 odstotkov. Skandinavske države so v tem pogledu boljše, Norveška ima najvišji delež žensk, prisotnih v upravah družb (34 odstotkov), sledi ji Švedska s 24 odstotki. Po drugi strani pa pride manj kot 1 ženska na 20 upravnih managerjev v Italiji, na Portugalskem, v Luksemburgu (3 odstotki) in na Cipru (2 odstotka) (EC 2008, 35).

## **2.5 Feminizacija in poklicna kariera**

Kot rezultat različnih spolnih vlog se ženske večkrat odločijo za opravljanje domačih dolžnosti kot pa plačljivih dolžnosti in posledično temu so karierne aspiracije žensk manjše. Ženske težijo k temu, da si same izberejo manj zahtevna in posledično manj nagrajena dela. Delodajalci pa so nagnjeni k seksualnemu tipiziranju in spolnemu sovraštvu/privlačnosti v svojih delovnih pogodbah. S tem pospešujejo prakso bolj ali manj očitne spolne diskriminacije (Polavieja 2006, 6).

Ženske so večinoma koncentrirane v poklicih, ki so slabše plačani od teh, ki jih opravljajo moški. Tudi če opravljajo enaka dela, so večinoma slabše plačane (to opravičujejo na različne načine, ker je tako rekoč povsod po svetu spolna diskriminacija pri plačilu prepovedana (Kanjuo Mrčela 1996, 96).

Z napredkom znanosti in delom žensk izginjajo tri ključna področja razlikovanja med spoloma: vojskovanje, preskrba družine, spočetje otrok. Da o tipični ženski in moškem odloča kultura, poudarjajo vse sodobnejše družboslovne analize. Študija *Why can't a man be more like a woman*, objavljena leta 2008 v *Journal of Personality and Social Psychology* na podlagi analize vzorca 17.637 odraslih moških 55 narodnosti, opozarja, da so v razvitih zahodnih družbah razlike med moškimi in ženskami bistveno bolj poudarjene kot v tradicionalnih kulturah. To je v nasprotju z razlago, da imamo sodobni moški in ženske enake življenjske in delovne razmere ter zato postajamo karakterni enaki, medtem ko v tradicionalnih kulturah še vedno obstaja stroga delitev vlog (Miko 2008).

Meritve direktne tekmovalnosti so pokazale, da moški dosegajo boljše rezultate kot ženske. Tekmovanje je pozitivna izkušnja za moške, medtem ko ženskam povzroča stres. Moški se prav tako obnašajo bolj tekmovalno v situacijah iz oči v oči, če se element tekmovalnost doda k službenim nalogam, le-te bolje opravijo moški kot ženske. Če je akademski program bolj tekmovalnega značaja, bo izboljšal uspeh moških, a

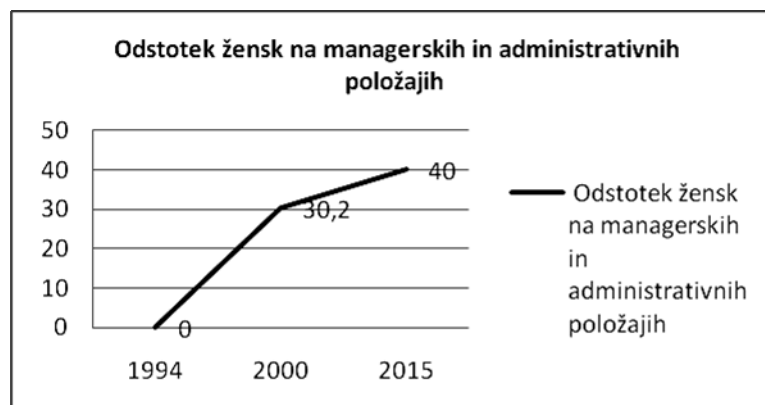
znižal rezultate ženskam. Tudi ženske tekmujejo, vendar pogosto uporabljajo različna sredstva in zasledujejo različne cilje. Moški prav tako uporabljajo bolj dominantno obliko vedenja, to je vedenje, ki lahko doseže ali ohrani visoke pozicije ali statuse – moči, vpliva ali virov. Ženske imajo navadno bolj prodružbeno obliko vedenja, moški pa se pogosteje izražajo kot bolj sebični oziroma igrajo vlogo za zvišanje statusa v skupini. Moški izkazujejo večjo pripravljenost za tveganje tako fizično kot nefizično. Moški se veliko raje udeležujejo tveganih rekreacijskih oblik, kot so dirkanje z avti, padalstvo, plezanje. Skoraj 90 odstotkov vseh smrti na delovnem mestu v ZDA (Bureau of Labor Statistics 2003) je doletelo moške. Ženske veliko manj tvegajo, to pa je povezano tudi s pomanjkljivim doseganjem delovnih rezultatov (Browne 2006, 144–145).

V Turčiji so storitvene dejavnosti v veliki meri pokrite z moško delovno silo, na Japonskem pa so proizvodna dela čisto povprečno spolno zastopana. Ženske so v veliki večini držav poredko zastopane med administrativnimi, managerskimi in proizvodnimi poklici. V ZDA se poklicna spolna segregacija bolj navezuje na dejstvo, da ženske v večji meri opravljajo dela z manj želenimi značilnostmi od moških poklicev. Npr. Treiman in Hartmann (1981) sta ocenila, da je od 35 odstotkov do 39 odstotkov spolnih razlik v ZDA na račun ženske segregacije na nižje plačanih delovnih mestih. Pa tudi v ZDA je poklicna segregacija na račun zaznanih razlik v nenadzorovanem odmoru, politike poštenega napredovanja in poklicne fleksibilnosti, kakor tudi razlaga spolnega prepada glede koristi in priložnosti za napredovanje (Glass 1990 v Cartmill 1999, 4).

Številčnejši del prebivalstva Slovenije predstavljajo ženske. Konec leta 2006 je v Sloveniji živelo 1.023.395 žensk in deklic ali 51 odstotkov od 2.010.377 prebivalcev naše države. Vrednost količnika maskulinitete (število žensk na 1000 moških) se za Slovenijo od leta 1969 zmanjšuje (Vertot 2007, 6).

Delež zaposlenih žensk med vsemi zaposlenimi osebami se je v Sloveniji od leta 1955 povečal za 12,8 odstotne točke (s 33,4 odstotka leta 1955 na 46,2 odstotka leta 2005), delež zaposlenih moških med vsemi zaposlenimi osebami pa se je v navedeni polovici stoletja za toliko odstotnih točk zmanjšal (s 66,6 odstotka leta 1955 na 53,8 odstotka leta 2005) (Vertot 2007, 17).

Slika 2.5 prikazuje rezultate dileme »*Ali biti mama ali managerka*«, čeprav materina zaposlitev naj ne bi imela nobenih pomembnih vplivov na otrokov razvoj. Morda se slabosti materine zaposlitve kažejo predvsem pri sinovih (Scarr in drugi 1989).

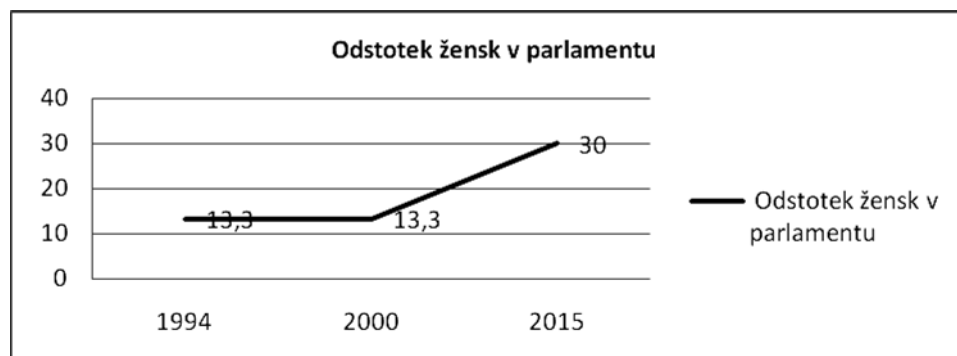
**Slika 2.5** Delež žensk na managerskih in administrativnih položajih

Vir: MDG 2004, 26.

Za razliko od njih so hčere zaposlenih mater bolj samozavestne, dosegajo boljše ocene v šoli in pogosteje gradijo kariero kot hčere nezaposlenih mater (Boštjančič 2008, 5). Ženske razmeroma z lahkoto dobijo zaposlitev na nižjih ravneh organizacije, poseganje po višjih in najvišjih managerskih položajih pa je zanje še vedno izredno težavno, celo v ZDA (Linehan 2001, 43).

Moška etika dvajsetega stoletja v managementu spodbuja lastnosti, ki naj bi bile značilne za moške, in so nujen pogoj za učinkovito vodenje – strog in odločen pristop do problemov, analitična sposobnost za abstraktno razmišljanje in načrtovanje, sposobnost odriniti osebna čustva v interesu uspešnega opravljanja nalog ter kognitivna premoč pri opravljanju nalog in odločanju (Linehan 2001, 95).

Slika 2.6 kaže doseganje enakopravnosti med spoloma in opolnomočenje žensk s povečanjem zastopanosti žensk v javnem življenju. Zastopanost žensk v javnem življenju, predvsem v politiki, je razmeroma šibka. Trendi kažejo, da se je ustalila pri razmeroma nizkih odstotkih.

**Slika 2.6** Delež žensk v parlamentu

Vir: MDG 2004, 26.

Za demokratično in enakopravno družbo je nedopustno, da ženske še vedno zaslužijo 15 odstotkov manj kot moški in kar 25 odstotkov manj v zasebnem sektorju. Največja razlika v plačilu v EU je v Angliji (30 odstotkov), najmanjša pa v Sloveniji (11 odstotkov) (Plantenga in Remery 2006, 5–7).

Vključevanje žensk v javne oziroma aktivne sfere življenja in družbe je torej v veliki meri rezultat njihove aktivnosti, s katero so dokazale svoje sposobnosti, znanje in voljo vključevanja. Uspeh žensk oziroma doseganje želenih rezultatov žensk na področju dela in zaposlovanja je v veliki meri odvisen tudi od njih in njihovih lastnih želja, ambicij, samozavesti in truda, da bi dosegle želeno. Danes imajo ženske na voljo pravno formalne instrumente, na katere se lahko sklicujejo. Vseeno pa se ženske v današnjem času še vedno soočajo s težavami, ki po eni strani izvirajo iz dejstva, da so ženske, po drugi strani pa so tudi posledica že tako prevelikega obsega iskalcev zaposlitve, zlasti v prvih letih po študiju, ko gre za prvo redno zaposlitev in so iskalci v večini brez delovnih izkušenj, hkrati pa so v obdobju, ko si ustvarjajo lastno družino (Marn in Dedič 2006, 7).

### **2.5.1 Samodeterminirajoči dejavniki žensk in poklicna segregacija**

Nekatere izmed uveljavljenih samodeterminirajočih trditev so: *»Ženske morajo imeti otroke, v kolikor želijo biti izpopolnjene«*, *»Ko so službe redke, imajo do njih večjo pravico moški kot ženske«*, *»Univerzitetna izobrazba je bolj pomembna za fanta kot za dekle«* (Inglehart, Norris in Welzel 2004, 13).

Poklicna spolna segregacija se navezuje na nagnjenost moških in žensk, da delajo v različnih poklicih. Še vedno pa se velikokrat pomeša pomen med segregacijo in koncentracijo. Segregacija pomeni ločenost žensk od moških med različnimi poklici, koncentracija pa poudari prevlado enega spola v poklicu. Medtem ko so se stopnje ženske delovne sile v industrializiranih državah povečale, so ženske še vedno koncentrirane v ozki vrsti poklicev, ki so pogosteje slabše plačani kot tisti, kjer dominirajo moški.

Individualna delovna usmeritev in nagnjenosti žensk igra ključno vlogo v določanju njihovih delovnih rezultatov. Pri tem jih lahko ovira pretirano socializiran pogled žensk, v katerem so žrtve, ki imajo zelo malo oziroma nič odgovornosti za njihovo lastno situacijo. Nekatere ženske prevečkrat sprejmejo vse, kar se jim da, in so pri tem premalo selektivne oziroma ambiciozne (Polavieja 2006, 11).

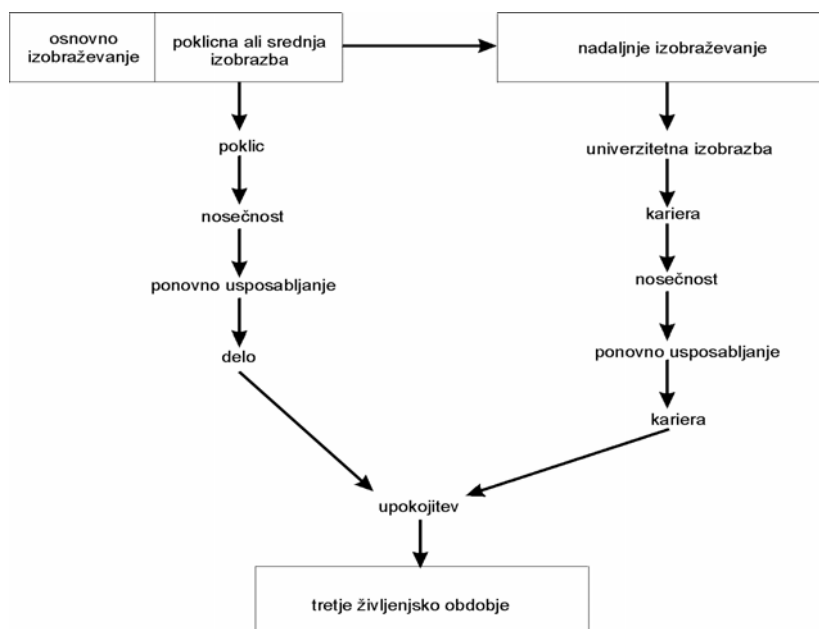
Polovica poslovnih Amazonk v svet podjetništva vstopila, ko so že bile matere in ko se jim je posvetilo, da biti žena in mati nikakor ni izpolnitev vseh vidikov življenja, v kar so zaradi vzgoje verjele. Mlada ženska, ki želi postati zdravnica, odvetnica, voznica tovornjaka ali šivilja, mora slediti neki točno uveljavljeni poti. Vsak poklic ali obrt ima svoje pogoje, ki omogočajo vstop vanj. To pa ne velja za podjetništvo. Zato je to kot

nalašč ustvarjeno za ženske, ki zaradi vnaprej določene vloge gospodinje ali matere težko izpolnjujejo pogoje za vstop v večino drugih poklicev (Hertz 1994, 65–66).

Eden največjih problemov zaposlenih žensk v Sloveniji je obremenjenost s plačanim in neplačanim delom. Ta se še posebej stopnjuje s težnjami fleksibilizacije zaposlovanja in intenzifikacije plačanega dela, značilnimi posebej za mlajše generacije zaposlenih. Slovenija je v primerjavi z drugimi evropskimi državami v ospredju pri uvajanju prožnih oblik dela, ki imajo potencialno negativen vpliv na zaposlene. Problem fleksibilizacije zaposlovanja je povezan tudi z diskriminacijo mladih žensk zaradi (načrtovanega/pričakovanega) materinstva. Obstajala naj bi povezanost starševstva, odločanja za starševstvo ter diskriminacijskih ravnanj delodajalcev (ali strahom pred temi). Po drugi strani analize v slovenskih organizacijah kažejo, da so zaposleni premalo seznanjeni s svojimi pravicami in jih (tudi če so z njimi seznanjeni) pogosto ne uresničujejo (Černigoj Sadar in Kanjuo Mrčela 2007, 16-19).

Slika 2.7 prikazuje, kakšne družbene vloge opravlja ženska, od nje se pričakuje, da bo opravljala tudi svoje »primarne«, »naravne« vloge (vloga matere in gospodinje). Družbene vloge, ki jih opravljajo ženske, imajo nižji status od teh, ki jih opravljajo moški. Na status ženske poleg poklica, izobrazbe in prihodka vplivajo še status partnerja, zakonski stan, (ne)poročenost, materinstvo ali »nematerinstvo«. Razvezanost, samski stan ali nematerinstvo imajo navadno negativen vpliv na status ženske.

**Slika 2.7** Posplošen življenjski vzorec žensk



Vir: Alexander 1996, 12.

Težave žensk pri uveljavljanju družbenih in političnih pravic izhajajo iz nepripravljenosti temeljito premisliti odnose med biološkim in kulturnim (Irigaray 1995, 46).

Starševstvo ali kariera je vprašanje, ki si ga večina žensk zastavlja na začetku karierne poti. K takim vprašanjem spodbuja okolica, delodajalec, sorodniki in ne nazadnje tudi biološka ura. Tako moški kot ženske v obdobju zgodnje odraslosti menijo, da starševstvo na njihove poklicne priložnosti ne vpliva. Kot kažejo raziskave (O'Laughlin in Anderson 2001) pa velja, da ženske, veliko bolj kot moške, v tem obdobju bolj skrbi vpliv, ki ga bo imelo rojstvo otroka na njihovo kariero. Tako ženske pogosteje izražajo željo po odlašanju starševstva, dokler ne dosežejo poklicnih ciljev. Če pogledamo realno, ta ugotovitev drži tudi v praksi, saj na ženska ramena pade večina skrbi in vzgoje v prvem letu otrokovega razvoja (Boštjančič 2008, 1).

Spolno neenakopravnost najbolj izkusijo ženske. Je široko razširjena in zelo vztrajna. Ženske doživljajo neenakopravnost na delovnem mestu in tudi pri dostopu do gospodarskega razvoja. Ženske doživljajo neenakopravnost pri dostopu do moči, odločanju, tako v politiki kot v najvišjem managementu v podjetju (EC 2008, 1).

Na zaposljivost žensk je vplivalo več različnih dejavnikov, ki pa so vodili v informalizacijo delovnega trga. Ta vključuje žensko udeležbo v informalnem sektorju ter njihovo koncentracijo na negotovih delovnih mestih. Nasprotno so v smislu izobrazbenih stopenj žensk ter nagnjenost žensk k nižje ovrednotenim delovnim mestom. Izboljšanje izobrazbene stopnje namreč ne vodi vedno k temu ustreznim dobičkom za ženske. Čeprav so vsa delovna mesta vedno manj varna, pa je za ženske še posebej specifična njihova negotovost. To kliče k temu, da se ustrezno ovrednotijo izobrazbene stopnje zaposlenih žensk, še posebej v smislu spreminjajočih se tehnoloških zahtev za delovno silo (Beneria 2001, 19).

Vzroke, zaradi katerih so ženske nagnjene k slabše plačanim delovnim mestom, zaradi »spolnih pristranskosti v zaposlovanju in napredovanju« je zelo težko dokumentirati ali izmeriti (Chzhen 2006, 3).

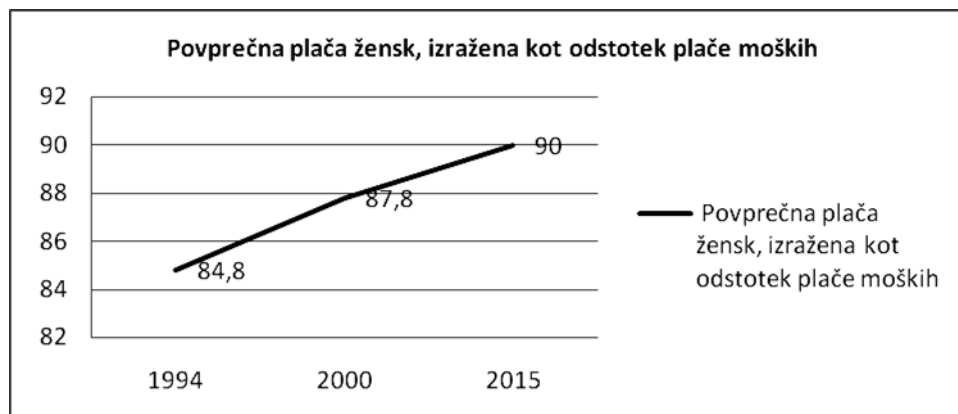
### ***2.5.2 Razlike med plačami moških in žensk***

Čeprav v Evropi deklice dosegajo boljši učni uspeh kot dečki in čeprav na trg dela vsako leto vstopi več diplomiranih žensk kot moških, so bile plače žensk leta 2005 še vedno za 15 odstotkov nižje od plač moških (SURs 2007, 19).

Slika 2.8 kaže postopno približevanje enakega vrednotenja ženskega dela v primerjavi z moškim. Ključni vir pridobivanja dohodkov tako za ženske kot za moške je plača, hkrati pa je to tudi temelj za ekonomsko neodvisnost. Višino plače določata položaj, ki ga ima določena oseba, in pa dejavnost, v kateri dela. Z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR, Uradni list RS, št. 42/2002, 103/07) je določeno, da mora delodajalec za delo enake vrednosti izplačati zaposlenim enako plačilo, ne glede na spol. Hkrati pa

določa, da so vsa določila pogodbe o zaposlitvi, kolektivne pogodbe oziroma splošnega akta delodajalca, ki so v nasprotju s tem, neveljavna.

**Slika 2.8** Povprečna plača žensk, izražena kot odstotek plače moških



Vir: MDG 2004, 26.

Povprečna plača žensk v povprečju zaostaja za več kot 11 odstotkov za povprečno plačo moških. Čeprav je ta razlika v primerjavi z nekaterimi drugimi državami razmeroma nizka, trendi v zadnjih letih kažejo, da bi jo bilo mogoče zmanjšati do leta 2015. Zakonodaja je spodbudna, treba pa bo še veliko vztrajnosti in prizadevanj, da se bo vse to uveljavilo v praksi, predvsem glede zmanjševanja razlik plač žensk in moških za enakovredno delovno mesto (Marn in Dedič 2006, 4).

Moško-središčno določena hierarhija med spoloma s podrejenostjo žensk se je reproducirala kot celovit strukturni pojav od mikro do makro ravni in na vseh področjih ter z vsemi razpoložljivimi sredstvi institucionalnega urejanja medčloveških odnosov (Jogan 2007, 2).

Enakost med moškimi in ženskami lahko dosežena zgolj s tekmovanjem na področju temeljev moške moči, katerega najpomembnejša sestavina je finančni uspeh. Nekateri ženske odkrivajo tudi, da je biti lastnica podjetja v družbi bolj sprejemljivo, saj je ženski lažje vstopiti v družbo z denarjem, kakor pa z ugledom (Hertz 1994, 74–91).

Posamezniki povečujejo svoj človeški kapital z izobraževalnim sistemom in tudi na delu. Šolanje posameznika opremi z znanjem, sposobnostmi in analitičnimi orodji, ki se lahko uporabijo v več poklicih. Več izobrazbe pomeni več splošnih sposobnosti, kar vodi v večjo storilnost in ta v posledično višje plače. Posamezniki prav tako pridobijo sposobnosti na delovnem mestu (Polavieja 2006, 8).

Največ možnosti za uspeh imajo ženske iz družin, v katerih so samo hčere, kajti starši brez sinov morajo spremeniti že vnaprej ustvarjeno mnenje o stereotipnih vlogah žensk in moških. Sestavine za uspeh žensk je težko opredeliti, naštete pa so v zaporedju pogostosti navajanja (Hertz 1994, 112–119):

- trdo delo,
- vztrajnost (trdovratno vztrajanje tudi, ko gre slabo),
- spodbuda (lastna spodbuda in inteligenca) itd.

### **2.5.3 Ključne točke neenakosti pri delu**

Ključne točke neenakosti pri delu bi lahko opredelili kot devet diskriminatornih temeljev, med katere prištevamo spol, zakonski stan, družinski status, starost, invalidnost, spolna orientacija, rasa, vera in članstvo potovalnih društev. Invalidnost je na široko definirana in vključuje ljudi s fizičnimi, intelektualnimi, učnimi, kognitivnimi in emocionalnimi nesposobnostmi vzporedno z zdravstvenim stanjem (O'Connell in Russell 2005, 5).

V 14. členu Ustave Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33I/1991-I, 68/2006 ) je zapisano, da so vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj ali katerokoli drugo osebno okoliščino. Prav tako pa 6. člen ZDR prepoveduje kakršnokoli diskriminacijo na delovnem mestu. Slovenija načelo enakosti spolov ureja s posebnim zakonom. Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM, Uradni list RS, št. 59/2002) določa skupne smernice za ustvarjanje enakih možnosti in spodbujanje enakosti spolov na različnih področjih življenja, ki so pomembna z vidika enakosti spolov (npr. politično, ekonomsko, socialno področje, področje vzgoje in izobraževanja). Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO, Uradni list RS, št. 50/2004, 61/2007) je še nadgradil pravno podlago za zagotavljanje enakega obravnavanja oseb na vseh področjih družbenega življenja ne glede na osebne okoliščine, vključno s spolom.

V okviru zakonodaje EU so zlasti pomembne direktive:

- Direktive o rasni enakosti (DIR 43/2000/ES) (člen 2),
- Direktive o rasni enakosti (člen 8(1)),
- Direktivi o enakosti pri zaposlovanju (DIR 78/2000/ES) (člen 2), ki prepovedujeta neposredno diskriminacijo,
- Direktivi o enakosti pri zaposlovanju (člen 10(1)), ki uveljavljata dokazno breme. To določa, da morajo države članice v skladu s svojimi nacionalnimi pravosodnimi sistemi sprejeti potrebne ukrepe za zagotovitev, da, kadar osebe, ki menijo, da jim je bila storjena krivica, ker se zanje ni uporabljalo načelo enakega obravnavanja, pred sodiščem ali drugim pristojnim organom dokažejo dejstva, iz katerih je mogoče sklepati, da je prišlo do neposredne ali posredne diskriminacije, je naloga toženca, da dokaže, da ni prišlo do kršitve načela enakega obravnavanja (Evropska komisija 2007, 29).



Navkljub napredku ženske še vedno zaslužijo manj kot moški in so veliko bolj obremenjene z družinskimi dolžnostmi kot moški (ILO<sup>3</sup> 2007, ix). EU je sprejela predpis proti diskriminaciji pri delu »Direktivo o enakosti pri delu«, prepoveduje pa kakršnokoli diskriminacijo pri zaposlovanju in poklicnem izobraževanju.

Obstaja šest prednostnih področij za evropsko akcijo glede enakopravnosti spolov za obdobje med 2006–2010: enaka ekonomska neodvisnost moških in žensk, poravnava profesionalnega življenja z zasebnim in družinskim življenjem, enakopravno sodelovanje pri odločanju, odprava vseh oblik nasilja, ki je zasnovano na spolu, odprava spolnih stereotipov, promocija spolne enakopravnosti (EC 2006, 7).

Višja izobrazbenost žensk ter povečanje zaposljivosti na trgu dela koristila predvsem tistim, ki opravljajo managerska ali strokovna dela. To je vodilo v povišanje neenakosti med ženskami. Prednosti in koristi, ki so jih prejele ženske z višjo stopnjo izobrazbe, so v nasprotju z negotovimi pogoji velike večine (Beneria 2001, 12–17).

Zasnovana na turški raziskavi o turških proizvajalcih, so prišli do dejstva, da je liberalizacija trgovine vodila v feminizacijo delovne sile, kjer je število zaposlenih žensk značilno višje od njihovih moških sodelavcev. Toda tudi volatilitnost ženskih delovnih mest je značilno višja. Ta raziskava kaže na zaposlovanje žensk na negotova delovna mesta. Kažejo pa se tudi obratni pojavi, kot npr. defeminizacija delovne sile, kjer so tehnološke spremembe v škodo žensk (Beneria 2001, 12–17).

Ženske so diskriminirane na trgu dela tudi zaradi usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti. Prikrita diskriminacija omejuje zaposlovanje mladih žensk (potencialnih mater) zaradi materinstva. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve si prizadeva za podeljevanja certifikata »Družini prijazno podjetje« (predvidoma v okviru strukturnih skladov Evropskega socialnega sklada, operativni programi razvoja človeških virov). Razvojno partnerstvo ocenjuje, da bodo kontinuiteta, kakovostno izvajanje in evalvacija postopka certificiranja pomembno prispevali k uresničevanju potrebnih sprememb na področju usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti (Vrečer 2007, 40–41). Tudi Domadenikova je pisala o tem, da so ženske preveč zaščitene na trgu dela in da je to eden glavnih razlogov za njihovo diskriminacijo.

ILO navaja, da je diskriminacija na delovnem mestu globoko ukoreninjena v kulturo in običaje, zato jo je najprej treba zaznati in potem omejiti:

- ni ene same definicija diskriminacije, niti samo enega kazalnika, s katerim bi lahko izmerili njen obseg,
- zakoni niso omejili obsega diskriminacije,
- enakost na delovnem mestu zahteva učinkovit trg dela in antidiskriminatorno politiko,

---

<sup>3</sup> ILO je angleška kratica za International Labour Organisation oziroma Mednarodno organizacijo dela.

- zmanjševanje nacionalne delovne diskriminacije zahteva sodelovanje ekonomske in trgovinske politike,
- spolna diskriminacija prizadene največje število ljudi.

#### **2.5.4 Ženski oziroma matriarhalni management**

Mit o obstoju matriarhata je postal popularen v 19. stoletju, kar naj bi bilo povezano z naraščanjem materinske moči in oblasti. Matriarhalno tezo so v 60-ih in 70-ih letih prevzele tudi nekatere feministke (Kristan 2005, 95).

Ženske izbirajo »ženske« poklice, moški pa se odločajo za »moške«, kar vpliva na izbor kandidata za posamezno delo in seveda na zastopanost spolov kandidata za posamezno delo in v posameznem poklicu. Tako, na primer, velja splošno prepričanje, da so managerji moški, medicinske sestre pa ženske. Zato se žensk za napredovanje na najvišje položaje v velikih organizacijah sploh ne upošteva. Približno polovica zaposlenih na svetu dela v poklicih, ki so stereotipno razvrščeni na moške in ženske (Marn in Dedič 2006, 7–8).

Moški še vedno prevladujejo pri tehničnih in managerskih delih, medtem ko se ženske večinoma zaposlujejo v poklicih na področju nege ali vzgoje ter v podpornih storitvah. Slika vodilnih v podjetjih se je začela spreminjati po 80. letu. Prej so vodilni v podjetju bili modelni organizacijski moški, ki so zvesto ostajali v podjetjih, kjer so se zaposlili na začetku svojih karier in nato sistematično napredovali po lestvi, dokler se niso upokojili (Marn in Dedič 2006, 7–8).

Po letu 1980 pa se je na področju napredovanja zgodil dramatičen preobrat – današnji vodilni managerji v podjetjih, ki so na seznamu Fortune 100, so namreč mlajši, več je žensk in manj jih je študiralo na elitnih fakultetah. Na vrh uspejo priti hitreje in z manj vmesnimi delovnimi mesti. V času razvoja kariere pogosto menjajo podjetja, kjer so zaposleni (Marn in Dedič 2006, 7–8).

Od leta 1980 do leta 2001 se je delež žensk med vodilnimi povečal od 0 na 11 odstotkov. Prav tako je razlika med moškimi in ženskami na vodilnih mestih v tem, da so ženske opazno mlajše (povprečna starost pri ženskah je 47 in pri moških 52 let), zanje velja opazno manjša verjetnost, da so v podjetju zaposlene že od vsega začetka, na vsakem delovnem mestu so manj časa kot moški in hitreje napredujejo. Povprečen vodilni manager na seznamu Fortune 100 v letu 2001 je bil v povprečju 4 leta mlajši in nekoliko bolj izobražen od tistega v letu 1980 (Marn in Dedič 2006, 7–8).

Če paternalizem pomeni neko moč, oblast, ki je utemeljena politično, ekonomsko in ideološko, pa je maternalizem koncept, ki se navezuje na družinsko vlogo podpore, negovanja, skrbi in odzivanja na potrebe. Ko maternalizem ščiti in neguje, hkrati tudi degradira in ponižuje. Skrb, ki je izražena v maternalističnem odnosu, lahko variira od skrbi tipa odrasli-otrok ali človek-domača žival, kar pa po definiciji (...) ni odnos skrbi do enakovrednega človeškega bitja (Hrženjak 2007, 20).

Včasih so vodilni moški poskušali odvrniti ženske od tega, da bi šle po njihovih stopinjah. V tako neprijaznem okolju so imele njihove, na novo prispele vodilne ženske samo eno obrambo – preživeti z žilavostjo – in od tod tudi izvira, da so bile označene za brezčutne. Uslužbencem pa je pomenilo imeti šefinjo še zadnjo degradacijo, saj tako niso imeli več premoči niti nad ženskami (Hertz 1994, 208).

Spolno neenaka pričakovanja v širšem socialnem okolju so že od začetka akademskega izobraževanja žensk po svoje vplivala tudi na horizontalno segregacijo, ki se kaže v »kopičenju oziroma koncentraciji« žensk v »ženskih strokah«. Prav namen, da bi bile boljše usposobljene za opravljanje »prave« ženske vloge, torej skrbstveno delo za druge, je posvečeval začetno odpiranje vrat akademskih ustanov tudi ženskam. Čeprav se meje med spolno specifičnima območjema postopno in neenakomerno zabrisujejo, so še vedno izrazito feminizirane družboslovne, pedagoške in humanistične stroke, maskulinizirane pa tehnične (Jogan 2001, 95).

### **2.5.5 Razlogi za majhno število žensk v managementu**

Merkačeva (2001) razloge za majhno število žensk v managementu razdeli na tiste, ki se navezujejo na ženske, in na tiste, ki se navezujejo na okolje. Razlogi, ki izhajajo iz žensk samih, naj bi po Merkačevi bili:

- družinske obveznosti: ženske imajo več obveznosti v zvezi z družino kot moški, ne glede na poklic, ki ga opravljajo,
- *pomanjkanje samozavesti*: tega stereotipa so obdolžene vse ženske, tudi tiste, ki imajo zadosti samozavesti. To je povzročila napačna interpretacija statistike, saj je dokazano samo to, da ima povprečni moški večjo samozavest kot povprečna ženska,
- *neadekvatno načrtovanje kariere*: ženske si v manjši meri zastavljajo cilje, imajo mentorsko pomoč in vodijo neformalne stike,
- *emocionalna nestabilnost*: ženske naj bi bile pod vplivom čustev, ko sprejemajo poslovne odločitve, pa tudi manj rade naj bi prevzemale odgovornost,
- *pomanjkanje neformalnih zvez*: ženske se pomena tega dejavnika premalo zavedajo, pa tudi časovno jim udeleževanje v raznih klubih ne znese,
- *več odsotnosti z dela*: zaradi nosečnosti in poroda so ženske več časa odsotne z dela v primerjavi z moškimi,
- *nizke aspiracije*: ženske naj bi bile manj ambiciozne,
- *stereotip o managerkah*: management je stereotipno moška vloga, zato v družbi velja mišljenje, da uspešna ženska ne more biti uspešna managerka in uspešna managerka ne more biti uspešna ženska,

- *pomanjkanje izkušenj v ekipnih športih*: moški naj bi se ukvarjali več s športi, pri katerih je treba upoštevati pravila igre, na njih pa temeljijo tudi organizacije.

Kot dejavnike, ki se navezujejo na okolje, pa Merkačeva (2001) omenja naslednje:

- *obstoj neformalnih moških mrež*, ki jih moški uporabljajo v medsebojni pomoči, ženskam pa je vstop vanje otežen zaradi spola,
- *pomanjkanje ženskih zgledov*, kar potem poudarja neobičajnost odločitve, ki jo sprejme ženska, ko se odloči za managersko delo,
- *diskriminacija* v zaposlovanju, napredovanju in vodenju: odkrite oblike diskriminacije žensk so prepovedane z zakonom, vendar se veliko odločitev sprejme na podlagi spola, kar pa je diskriminatorno,
- *povezanost stereotipov* o spolu in stereotipov o managerjih: velja prepričanje, da naj bi managerji imeli iste lastnosti, kot so značilne za moške, predstava o ženski pa je popolnoma drugačna,
- *odnos podrejenih*: tako ženske kot moški imajo raje za nadrejenega moškega kot žensko,
- *medijske podobe žensk*: mediji so polni seksistične vsebine, ženske pa prikazujejo v omejenem številu stereotipnih vlog, kar vpliva na družbeno sprejemanje žensk v vlogo managerk.

Tudi življenjska pot pri ženskah se razlikuje od moških poti, ki so si največkrat zelo podobne, saj lahko kariero in družinsko življenje vodijo hkrati. V večini primerov so namreč družinske obveznosti preložene na njihovo življenjsko sopotnico (npr. ženo). Ženske imajo po drugi strani na izbiro več poti, odločitev pa je odvisna od osebnostnih lastnosti in ambicij. V življenju igrajo ženske hkrati različne vloge, ki pa so praviloma časovno težko uskladjive. Zaposlena ženska mora, na primer, usklajevati poklicno in družinsko življenje. To usklajevanje je toliko bolj nujno pri managerkah, ki želijo priti na vrh hierarhične lestvice. Vsako usklajevanje žal zahteva določene žrtve, kot so lahko v primeru managerk poroka, otroci, zdravje ali miren sen (Marn in Dedič 2006, 9–10).

Rezultati raziskave Andreje Avberšek (2005) kažejo, da je bilo leta 2005 na mestu članov uprave v delniških družbah v Sloveniji le 16 odstotkov žensk. Razlog za tako majhen delež so tudi težave, ki nastanejo, če odide članica uprave na porodniški dopust. Veliko težje je namreč najti nadomestilo za uspešno managerko, ki bo odsotna najmanj eno leto, kot za mlado pripravnico, ki še ni tako vpletena v organizacijske procese (Boštjančič 2008, 2).

Boj proti stereotipom o spolih bi se moral začeti že pri mladih, ozaveščati o tem bi se moralo učitelje in študente ter spodbujati interes mladih žensk in moških za netradicionalne izobraževalne poti. Ženske se še vedno soočajo s horizontalnim in

vertikalnim ločevanjem. Večina jih je še vedno zaposlenih v sektorjih, ki jih tradicionalno zastopajo ženske in ki so tipično manj priznana in vredna. Poleg tega so v organizacijski hierarhiji na splošno zaposlene na nižjih položajih. Pomembno je tako olajšati vstop žensk v netradicionalne sektorje kot spodbujati navzočnost moških v sektorjih, v katerih so tradicionalno zaposlene ženske. Okrepiti je treba zakonodajo proti diskriminaciji ter zagotavljati usposabljanje in spodbude (Načrt za enakost med ženskami in moškimi 2006, 8).

Raziskovalci ugotavljajo, da so stereotipi o manjši sposobnosti žensk za management res samo predsodki. Managerji in managerke se ne razlikujejo v bistvenih stališčih, sposobnostih in vedenju, saj je pri obeh spolih moč najti odlično, slabo in povprečno učinkovitost (Merkač 2001, 10).

Segregacija in ločevanje na moške in ženske poklice in področja se začne že v času šolanja, kjer so npr. matematične vede bolj rezervirane za fante, saj veljajo za področja moči. To se pozneje seveda stopnjuje in odraža v tem, da se dekleta manj pogosto odločajo za študij na naravoslovnih fakultetah in so zato tudi manj zastopane na delovnih mestih, ki zahtevajo znanje z omenjenih področij (sem sodi tudi informacijska tehnologija). Posledica je, da so s tem tudi prikrajšane za vodilne položaje, saj delovna mesta, ki bi jim lahko omogočila napredovanje, že zasedajo njihovi moški kolegi (Marn in Dedič 2006, 11).

Višja kot je pridobljena stopnja izobrazbe, manjša je poklica razlika med spoloma. Eden izmed načinov, s katerimi se gleda na razlike med poklicnimi zaposlitvenimi vzorci moških in žensk, je analizirati obseg, do katerega so ženske in moški koncentrirani v poklicih, ki zaposluje le en prevladujoči spol. Najprej je treba opredeliti dejavnike, ki opredeljujejo ženski ali moški poklic. Nekateri analitiki so za takšne poklice opredelili tiste, kjer v poklicu prevladuje kar v 80 odstotkih določen spol, drugi pa so menili, da je že 70 odstotkov dovolj za prevlado določenega spola (Wootton 1997, 18–19).

### ***2.5.6 Težave in ovire žensk pri napredovanju***

Boraas in Rodgers (2003, 9) se sprašujeta, kako prepada med spoloma vpliva na prepada med zaslužki. Čeprav je napredovanje stvar osebne odločitve, poklicne zasičenosti in diskriminacije, je največji doprinos k temu še vedno »*višji delež žensk v poklicu*«. Čeprav je obstoj prepada med spoloma dobro evidentiran, se še vedno razpravlja o dejavnikih, ki prispevajo k temu. Eden izmed teh dejavnikov je še vedno razlika med deležem delovnih mest, ki jih zasedajo ženske, in tistih, ki jih zasedajo moški.

Ženske se na delovnem mestu, in zlasti pri napredovanju na višja delovna mesta, soočajo s številnimi težavami in ovirami, kot so: tradicionalna delitev dela in tradicionalno določene spolne vloge, ženske v managementu pogosto prevzamejo moški

vedenjski vzorec in slog vodenja, da bi zmanjšale očitne razlike med seboj in svojimi moškimi kolegi, ženske nosijo večino odgovornosti za družino, zato žrtvujejo poklicno kariero, pomanjkanje samozavesti, prepričanje o emocionalni nestabilnosti. Predsodki: moški se pri izvajanju managerskih nalog označujejo kot bolj storilnostno usmerjene, objektivne, neodvisne, odločne in v splošnem sposobnejše. Bolj odločne ženske nekateri dojemajo kot agresivne. Stereotipna pojmovanja managerke v splošnem opisujejo kot pasivne, nežne, naravnane k premisleku, občutljive in manj primerne od moških za vodje. Diskriminacija: družbena vloga žensk je povezana z družino, medtem ko je za moške čas, ki ga preživijo na delu, najpomembnejši. Družinske obveznosti ženskam onemogočajo nenehno dostopnost, kar pa je bistveno za napredovanje itd. (Marn in Dedič 2006, 17–21).

Manjši kot je delež žensk v organizaciji, manjša je njihova možnost individualne promocije, več je socialne izolacije in spolnih stereotipov, prav tako je večja možnost njihove nezaposlenosti. Konrad in Pfeffer (1991) sta odkrila, da je večja verjetnost za zaposlitev žensk, če v določeni industriji že obstaja ženska populacija, ki opravlja tovrstno delo. Carrington in Troske (1995) pa sta odkrila, da podjetja iz večinoma ženskih industrij zaposlujejo več žensk (Bygren in Kumlin 2005, 40–42).

Rastoče organizacije niso sposobne biti diskriminatorne pri zaposlovanju, zaradi tega se lahko pričakuje bolj heterogena spolna struktura. Organizacijska rast omogoča priložnost za zmanjšanje segregacije in povzroča zmanjšanje spolno tipične delovne sile (Bygren in Kumlin 2005, 46).

Ženske so fleksibilna delovna sila, katerih zaposlitev in sodelovanje sta zelo občutljiva na gospodarske pogoje. Prav tako obstaja povezava z odpuščanji v storitvenem sektorju in deležem zaposlenih žensk, saj ženske prevladujejo kot delovna sila ravno v tem sektorju. Prav tako naj bi bilo dokazano, da visoka stopnja korporativizma škodljivo vpliva na polno zaposlenost žensk (Bassanini in Duval 2006, 43–44).

Model popolnega poslovneža, ki je biti vizionar in strateg z izrazitimi sposobnostmi vodenja ljudi. Imeti pa mora tudi sposobnosti, kot so hitra percepcija, osredotočanje na pomembne stvari, sposobnost udejanjanja idej ob upoštevanju »mehkih« vrednot, kot so iskrenost, zvestoba, odgovornost in zanesljivost. Vse naštet lastnosti je najti tako pri uspešnih moških kot ženskih managerjih. Ženske imajo pri tem dve prednosti – močnejše izraženo intuicijo in dejstvo, da so ženske (Brunner 2001, 1).

Opisan odnos je mogoče premagati le z močno osebnostjo, obnašanjem in sposobnostmi, ki počasi skozi delo in rezultate prinesejo pritrdilen odgovor na šovinistično obarvano vprašanje.

Študija švicarskega Inštituta Gottliet Duttweiler z naslovom »Die Zukunft der Frau« oziroma Prihodnost žensk kaže, da se ženske ne borijo za moč, vpliv in uspeh s kritiziranjem moških, temveč praviloma tako, da kopirajo moško obnašanje. Kakorkoli

že, njihovi napori v poslovnem svetu niso majhni, saj je slednji še vedno v moški domeni. Vse to samo še potrjuje dejstvo, da so v upravnih odborih 265 švicarskih podjetij, ki kotirajo na borzi, le 4 odstotki žensk, v vrhnjem managementu pa še odstotek manj. Mednarodna organizacija dela (ILO) je izračunala, da bi ženske potrebovale 962 let, da bi dosegle popolno enakost z moškimi, če upoštevamo današnje razvojne trende (Brunner 2001, 1).

Raziskava podjetja Unilever (1998) je pokazala, da si ženske želijo več fleksibilnosti, da izražajo manjšo pripravljenost za selitev v drugo državo, da si nekatere želijo delati le polovični delovni čas, da so bolj usmerjene na trenutno delovno mesto kot na celotno kariero, da v podjetju na splošno vlada zelo moška kultura, ki je vezana na nagrajevanje, in da imajo zelo malo žensk na vodilnih položajih, ki bi bile zgled drugim. Direktor si je zato zadal vizijo, v kateri je izpostavil in poudaril različnost. Kultura se je počasi začela spreminjati in je danes usmerjena bolj v vložek oziroma v energijo, ki jo posameznik vlaga v delo, ter manj v rezultat. Mlade matere lahko prvih tri do sedem let ostajajo doma in imajo zato več časa za vzgojo otrok. Danes četrtnina žensk, zaposlenih v Unileverju, dela polovično. Tudi v Sloveniji želi petina mladih mater krajši delovni čas, toda ne polovičnega, saj ta prinaša manjši življenjski prihodek, hkrati pa tudi preprečuje poklicno uveljavljanje in napredovanje (Boštjančič 2008, 3).





### 3 POSEBNOSTI ŽENSKEGA VODENJA KADROVSKEGA MANAGEMENTA

Danes smo del sprememb na veliko družbenih področjih, v družini, izobraževanju, mnenju ljudi o sebi, tehnologiji, ekonomiji. Obstoj sprememb nakazuje smer, kamor se nagiba razvoj celotne družbe. Teoretiki pravijo, da bo management prihodnosti temeljil na timskem delu, kooperativnosti, kakovosti proizvodnje, odnosih med ljudmi, vodenju, skratka lastnostih, ki jih družba označuje kot ženske. Potencial žensk, ki je bil do sedaj neizkoriščen, bi lahko pomagal pri odločanju podjetij, ali zaposliti slabše izobražene moške namesto bolj izobraženih žensk. Na zelo tekmovalnem svetovnem trgu bodo uspevali samo najboljši, kar pomeni, da bodo podjetja morala dobro premisliti, ali bodo zavrгла polovico potencialno najboljših ljudi samo zaradi njihovega spola (Marn in Dedič 2006, 25).

#### 3.1 Ženska kadrovnica

Paik (2008, 2–4) se je v svoji raziskovalni nalogi spraševal, če spremembe v velikosti podjetja pokažejo različne trende glede zaposlovanja spolov.

Nekatere empirične študije (O'Neill in Polachek 1993; Blau in Kahn 1997) namreč kažejo, da se je povečal trend povpraševanja po ženski delovni sili, še posebej po letu 1970. Weinberg (2000) je proučeval učinke uporabe računalnika na povpraševanje po ženski delovni sili z osredotočanjem na spremembe v fizičnih zahtevah dela. Njegova raziskava je zaključila, da povečana raba računalnikov za več kot polovico poveča povpraševanje po ženski delovni sili. Na strani dobaviteljev pa je povišanje ženske delovne sile in zaposlenosti med zadnjimi desetletji splošno znano dejstvo ameriškega trga dela (Blundell in MaCurdy 1999).

Poleg tega so se tako demografske kot osebne značilnosti ženske delovne sile dramatično spremenile. Npr. izobraževanje žensk se je povišalo hitreje in močneje kot moških. Če imajo večja podjetja raje bolj izobražene delavce kot mala, potem iz tega sledi, da imajo najverjetneje zaposlenih več žensk. Poleg tega so večja podjetja bolj privlačno delovno mesto za tiste zaposlene, ki imajo radi tudi negotovinske koristi.

Struktura kadrovskih managerjev porazdeljena med sociologe, psihologe, pravnike in organizatorje. Ostali poklici so v manjšini, vendar so to v večini delavci z univerzitetno izobrazbo. Na spletni strani Zavoda za zaposlovanje RS je dostopna identifikacija tega poklica. Sam poklic kadrovnice, uslužbenke, ki skrbi za pridobivanje in razvrščanje delavcev in nameščencev, se je razvil v 50-ih letih prejšnjega stoletja. Danes ga poznamo pod različnimi nazivi kot »*manager/-ka kadrovske enote družbe*« (po veljavni standardni klasifikaciji poklicev), »*upravljavec/-ka človeških virov*«, »*kadrovski referent*« ipd., mi bomo pri opisu poklica ostali kar pri nazivu kadrovik, čigar glavne delovne naloge so (Ivanuša 1999):

- sodeluje pri pridobivanju novih sodelavcev, kar zajema celoten postopek od priprave oglasa do končne izbire sodelavca (zahteva se dobro poznavanje zakonodaje),
- pripravlja in izdaja sklepe o spremembah in določbah delovnega razmerja za vsakega zaposlenega posebej,
- vodi evidenco o različnih parametrih kadrovske strukture v podjetju (število in izobrazba zaposlenih, delovna doba, izkušnje pri delu ...), pripravlja statistične analize in kazalce zaposlenih v podjetju, ureja delovno dokumentacijo itd.,
- pripravlja analize in predloge za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
- z zunanjimi partnerji organizira seminarje, tečaje in usposabljanja za razvoj podjetja in boljše delo zaposlenih,
- pripravlja metodologijo spremljanja in identificira posameznike za vključitev v postopke razvoja ter spremlja njihovo napredovanje,
- dejavno sodeluje pri uvajanju skupinskega dela in prispeva k boljši organizacijski klimi v podjetju.

### **3.2 Znanja in spretnosti za opravljanje poklica kadrovnice**

Po mnenju Zaletela, direktorja portala Mojedelo.com, mora biti kadrovnica umirjena in prijazna. Imeti mora občutek za delo z ljudmi, znati mora razbrati človeka, imeti komunikacijske sposobnosti, da zna postaviti prava vprašanja, ki ločujejo kandidate, in lahko na podlagi teh izbere ustreznega kandidata za razpisano delovno mesto. Kadrovik, ki je dober, mora imeti ideje, mora sprejemati ideje, novosti in spremembe ter mora dajati preddispozicijska mesta humanizaciji delovnih mest. Kadrovnica mora biti usmerjena k dobrobiti podjetja in zaposlenega, mora stremeti k povečevanju dodane vrednosti posamezne zaposlene osebe v podjetju.

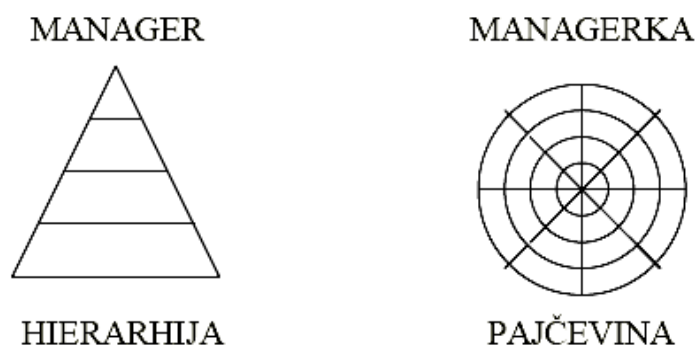
V zadnjih letih se tako v tiskanih medijih kot v strokovni literaturi vse bolj uveljavlja izraz »kadrovik«. V Sloveniji se pomena tega poklica zavedajo večinoma velika podjetja, medtem ko je na zahodu ta dejavnost že kar nekaj desetletij izjemno pomembna, saj ima že vsaka korporacija svojega kadrovika oziroma kadrovskega managerja (v angl. human resource manager). Tudi v Sloveniji se vedno pogosteje uporablja angleški izraz »*human resource manager*« za delo kadrovika, samo področje (v angl. human resource management) pa zaznamujemo kar s kratico HRM.

### **3.3 Ženski stil vodenja**

Slika 3.1 prikazuje ženski princip definicije managementa kot krožni proces. Managerka je v centru, ne pa na vrhu, kar pojasnjuje različne strategije moških in žensk. Moški imajo jasno zastavljene cilje, ženskam pa to manjka. Strategija pajčevine pomeni vodenje glede na možnosti, uporabo intuicije, potrpežljivo čakanje na naslednji

dogodek. Ženske dosežejo managerske položaje na nižjih ravneh znotraj organizacije. Ženske kot managerke se največ pojavljajo v tradicionalnih ženskih poklicih, npr. gostinstvu in trgovini. Razloge za nadaljevanje dominacije moških managerjev je bolj primerno iskati v sami organizacijski kulturi, kot pa trditi, da so ženske le redko zainteresirane za najvišje položaje v organizaciji. Izboljšuje se tudi dostop žensk do izobraževanja in usposabljanja ter kvalifikacij, ki so potrebne za doseg najvišjih položajev. Njihova izobrazbena stopnja je namreč primerljiva ali celo presega stopnjo izobrazbe moških (Gantar 2007, 32).

**Slika 3.1** Razlika med moškim in ženskim stilom vodenja



Vir: Kanjuo Mrčela v Gantar 2007, 31.

Najpomembnejše razlike med spoloma glede plačila za opravljeno delo in v karieri (Plantenga, Remery in Rubery 2008, 50):

1. Organizacija:
  - navodila oziroma cilji z ozirom na enako plačilo in politiko kariere,
  - vsi relevantni delničarji se morajo zavedajo pravic spolne enakopravnosti,
  - obstoj jasne strukture odgovornosti,
  - dostopnost izobraževalne olajšave in uporaba zunanjih strokovnjakov.
2. Učenje o razlikah med spoloma:
  - spolna statistika,
  - razporeditev zaposlenih moških in žensk v plačilni strukturi,
  - odstotek žensk v nižjem plačnem razredu,
  - relevantni trendi.
3. Ocena vpliva politike:
  - učinkovita zakonodaja o enakopravnem plačilu,
  - obstoj dodatne zakonodaje, ki zavezuje socialne partnerje k pogajanju za enakovredna plačila,
  - redni nadzori in analiza plačilne prakse,
  - možnost izobraževanja žensk povratnic,

- plačne politike, ki stremijo k znižanju plačne neenakosti, izboljšujejo plačilo nižje plačanih in/ali poklicev, v katerih dominirajo večinoma ženske.

Podjetja, ki uravnotežijo žensko in moško strukturo na vodilnih mestih, poslujejo uspešneje, so bolj inovativna, ustvarijo večje dobičke. Zaposleni v takih podjetjih so bolj zavezani podjetju in delu, fluktuacija kadrov je manjša, učinki višji. Ženske so se veliko bolj kot moški kolegi prebile do položaja s prizadevnim delom in strokovnostjo. So tudi vztrajne in velikokrat trmaste, in to v žlahtnem pomenu besede. Veliko bolj so občutljive za težave, ob tem pa znajo zahtevati doslednost in izvajanje dogovorjenega. Moški smo običajno preveč racionalni in zanemarjamo čustva, ki so pri poslovnem komuniciranju vedno bolj pomembna (Furlanič in Kužet 2008, 10–11).

Mehki management poudarja vzpostavljanje dobrih medsebojnih odnosov med vsemi zaposlenimi, procese komunikacije, motiviranje zaposlenih, prirejanje raznih družabnih dogodkov za vse zaposlene, kar pomeni odmik od zastarelega, avtoritativnega managementa, ki je temeljil na hierarhični strukturi. Vzrok za tovrstne spremembe v vodenju organizacij je mogoče poiskati v vse pomembnejšem »človeškem kapitalu«, ki postaja konkurenčna prednost predvsem v storitvenih organizacijah, te pa so danes bistveno pomembnejše kot proizvodne dejavnosti (Johnson 1997).

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O FEMINIZACIJI KADROVSKEGA MANAGEMENTA**

Namen raziskave je bil ugotoviti, ali je management kadrov feminiziran in kakšni so vzroki za to. Raziskava je potekala v dveh fazah. V prvi fazi sem zbirala podatke o deležu moških in žensk, ki so prisotni v kadrovskem managementu. Podatke za analizo sem morala pridobiti iz različnih virov, saj ni vzpostavljenega enotnega sistema, ki bi zbiral statistične podatke o tem, koliko je moških in žensk, ki opravljajo kadrovske dejavnosti.

V drugi fazi pa sem opravila intervjuje z osebami, ki se s kadrovske dejavnosti bodisi na področju izobraževanja oziroma usposabljanja kadrov, bodisi v kadrovskih službah. Spraševala sem jih o njihovem opažanju prisotnosti feminizacije na področju kadrov, o njihovem mnenju o tem, kako se to kaže v praksi, kateri bi lahko bili vzroki za feminiziranost in kaj menijo, da bi bilo treba storiti, da bi bilo feminizacije manj. Zanimale so me še posledice feminizacije, ki so jih opazili.

### **4.1 Metodologija**

Raziskava je bila dvofazna. Zaradi težjega dostopa do podatkov, sem v prvi fazi morala podatke za analizo pridobiti iz različnih virov, kot so kadrovske oddelki pri posameznih podjetjih, podatkovne baze podjetij, ki prirejajo izobraževalne seminarje, podatkovna baza Planeta GV in Založbe Forum Media ter podatkovna baza Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije. Podatke sem pridobili neposredno z intervjuvanjem oseb, ki vodijo tovrstne evidence. Prva faza raziskave je potekala v januarju 2009.

Pridobljeni podatki so bili podlaga za intervjuje, ki so potekali v drugi fazi raziskave. Uporabljena je bila metoda polstrukturiranega intervjuja. Za povečevanje veljavnosti raziskave je bila uporabljena triangulacija virov podatkov, in sicer s predavateljem/predavateljico s področja izobraževanja kadrov, z obema spoloma, ki sta zaposlena v kadrovske funkciji, ter z obema spoloma, ki se ukvarjata z organiziranjem seminarjev, tečajev na področju kadrov.

Cilj intervjuja z osebama na področju izobraževanja s področja kadrov je bil povezati teoretični del s praktičnim. S pomočjo predavatelja in predavateljice sem dobila njun pogled na dogodke v praksi in teoriji. Kadrovik in kadrovnica sta mi podala največ informacij iz prakse, njuno mnenje in drugačen pogled na dogodke. Osebi, ki se ukvarjata z organizacijo seminarjev, tečajev na področju kadrov, pa sta mi posredovali informacije s seminarjev in njun pogled na feminizacijo managementa kadrov.

Druga faza raziskave je potekala v mesecu aprilu 2009, tako, da sem osebno intervjuvala osebe. Pogovore sem z dovoljenjem snemala z diktafonom in jih natipkala, tako da odražajo realni odsev njihovega razmišljanja na zastavljena vprašanja. Intervjuji

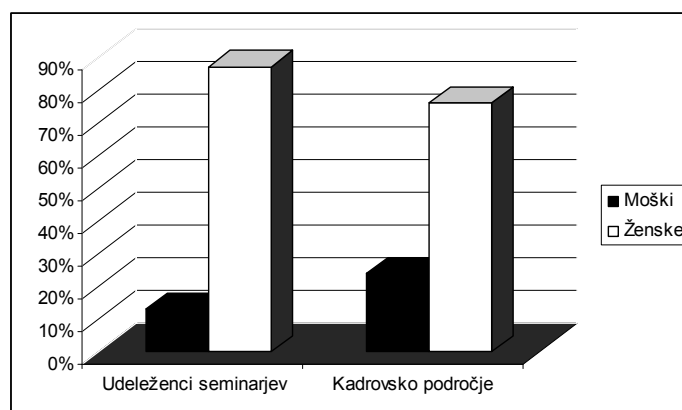
so potekali v obdobju med 1. 4. 2009 in 15. 4. 2009 in so trajali do 30 minut. Vsi intervjuji so bili anonimni.

#### 4.2 Pridobivanje podatkov o spolni strukturi kadrovskega managementa v Sloveniji

Podatki krajše raziskave, ki sem jo opravila v januarju 2009, opozarjajo na problem dominacije žensk v kadrovskem managementu. Za potrebne podatke sem zaprosila v kadrovskih oddelkih posameznih podjetji, podjetja, ki se ukvarjajo z izobraževanjem in organizacijo seminarjev na področju kadrov: podjetje Planet GV, Založbo Forum Media ter Zvezo društev za kadrovske dejavnosti Slovenije.

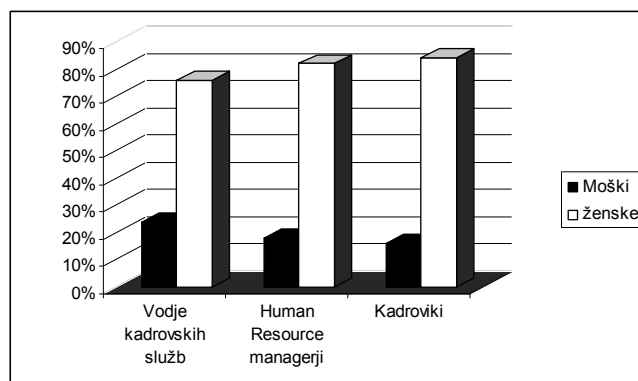
Slika 4.1 prikazuje podatke, ki jih je posredovalo podjetje Založba Forum Media d. o. o., ki se ukvarja z organizacijo, izobraževanjem, seminarji in tečaji tudi na področju kadrov. Na kadrovskem področju je priostnih 87 odstotkov žensk in le 13 odstotkov moških. Udeleženci kadrovskega seminarja so v 76 odstotkih ženske in v 24 odstotkih moški.

Slika 4.1 Podatki Založbe Forum Media, d. o. o.



Slika 4.2 prikazuje podatke podjetja Planet GV. Slednje je slovenska družba za razvoj managementa in deluje na trgu poslovnega in pravnega izobraževanja. Po njihovih podatkih imajo v podatkovni bazi 687 vodij kadrovske službe, med njimi je 163 (23,7 odstotka) moških in kar 524 (76,3 odstotka) žensk. Human resource managerjev je vseh skupaj 116, med temi pa je 21 (18 odstotkov) moških in 95 (82 odstotkov) žensk. Kadrovikov imajo zavedenih 1170, med temi je 182 (16 odstotkov) moških in 988 (84 odstotkov) žensk.

Slika 4.2 Podatki Planeta GV



Zveza društev za kadrovsko dejavnost Slovenije ima okoli 1230 članov, od tega je 160 moških (13 odstotkov), v veliki večini, ki znaša kar 87 odstotkov, pa so to ženske članice.

Glede na podatke, ki sem jih pridobila, je kadrovski management feminiziran, saj je v kadrovskem managementu zaposlenih več kot 80 odstotkov žensk.

### 4.3 Intervjuji

Z intervjuvanjem omenjenih oseb sem zbrala šest različnih mnenj na proučevano tematiko. Predavatelj in predavateljica sta izrazila njun pogled na dogodke, povezala sta prakso in teorijo. Kadrovik in kadrovnica sta mi podala njuno mnenje in kako se dogodki kažejo v praksi. Osebi, ki se ukvarjata z organizacijo seminarjev, tečajev na področju kadrov, pa sta mi posredovali informacije s seminarjev in njun pogled na feminizacijo managementa kadrov. Uporabljena je bila triangulacija virov podatkov, saj sem na ta način pridobila celoten pregled nad dogajanjem na tem področju.

#### *Zaznavanje prisotnosti feminizacije na področju kadrov*

Vse intervjuvane osebe so potrdile, da zaznavajo prisotnost feminizacije na področju kadrov, kar pa tudi potrjujejo podatki, pridobljeni s preliminarno raziskavo. Prav tako se strinjajo, da so v tem poklicu pretežno prisotne ženske, ker le-ta zahteva na eni strani veliko mero občutljivosti in empatije ter socialnega čuta pri delu z ljudmi, ki ga znajo predvsem ženske zelo dobro uporabljati. Predsednica ene izmed članic ZDKDS pravi: »Feminizacija področja kadrov kaže na to, da ta poklic še vedno ni dovolj cenjen in ugleden.« Predavateljica zaznavo feminizacije na področju kadrov utemeljuje z dejstvom, da na predavanjih opaža veliko več zanimanja s strani ženskega dela poslušalk, ki kažejo več zanimanja za bolj »mehke« teme. Medtem ko je moški del intervjuvanih zaznavo utemeljil, da že od nekdaj delajo oziroma so delali v pretežno ženskem kolektivu.

### *Mnenje o feminizaciji na področju managementa kadrov*

Mnenja o feminizaciji managementa kadrov so nekoliko različna. Predavatelj pravi: *»Moški v managementu so bili generalni direktorji. Za bolj ambiciozne ženske je pač ostalo, da so bile kadrovnice ali pa so obračunavale plače.«* Predavateljica s področja ravnanja z ljudmi meni, da bi namreč bilo najbolje, če bi bili po številu zaposlenih v kadrovske funkciji v razmerju 50 : 50. Kadrovik in kadrovnica sta enotnega mnenja, da mora to delo opravljati človek, ki ima občutek za odgovornost do sočloveka, delo mora opravljati s srcem. Očitno so ženske v tem bolj uspešne. Kar pa seveda ne pomeni, da moški tega ne zmorejo. Sicer pa ne vidita negativnega vpliva feminizacije. Predsednica ene izmed članic ZDKDS meni, da imajo ženske tudi managerske kakovosti, vendar jih izražajo na bolj *»mehek način«* in s tem načinom lahko veliko pripomorejo k spremembi kulture podjetij in nasploh družbenih vrednot.

### *Vzroki za feminiziranost*

Predavatelj s področja ravnanja z ljudmi vzrok vidi v tradiciji. Meni namreč, da je bila kadrovska služba postavljena kot neke vrste podpora managementu, ker so morali ljudi zaposlovati in obračunavati plače. *»Za delo v kadrovskem oddelku se odločajo študentje štirih profilov (FDV – kadrovske managerske smer, študenti psihologije, ekonomije in v manjšem obsegu študenti pravne fakultete), to so torej ljudje, ki se kasneje znajdejo v kadrovskem oddelku bodisi na vodilnem položaju ali pa nekje znotraj oddelka,«* pravi predavateljica. Enakega mnenja je tudi kadrovik, ki poudarja, da se na omenjene študije vpisuje pretežno ženski del populacije. Predsednik ene izmed članic ZDKDS pa še dodaja, da so vzroki v šolskem sistemu, ki je tak, da se gledajo točke za vpis na študij. Ženske so pri tem bolj uspešne oziroma imajo boljše učne navade, zato je tudi boljši rezultat na maturi. Profesorica meni še, da če je v kadrovske službi zelo veliko dela (personalne mape, regresi, birokracija ...), moški enostavno obupajo (ženske namreč veljajo za bolj urejene kar se tiče *»papirologije«*). Kadrovnica vzroke vidi v delikatnosti kadrovske funkcije. Pravi, da če človek zna delati z ljudmi, mora priti do ene določene empatije pri tem delu. Dodaja še: *»Zlasti v današnjem času je treba biti bolj nežen z ljudmi, imeti razumevanje, posluš do zaposlenih.«*

### *Izbor naj kadrovskega managerja*

Namen razglasitve kadrovskega managerja leta je večja vplivnost managerjev in izboljšanje ugleda kadrovske stroke. Nagrado podeljuje podjetje Planet GV, pri katerem se ukvarjajo s poslovnim izobraževanjem. Pri izboru upoštevajo več različnih kriterijev, kot so: dosežki posameznika, dodana vrednost za zaposlenega v zadnjih treh letih, delež, ki ga podjetje namenja izobraževanju itd. Dobitniki te nagrade so: dr. Boris Dular 2008, Drago Bahun 2007, Bor Rozman 2006.



Dr. Boris Dular, Drago Bahun in Bor Rozman so predstavniki velikih in uspešnih podjetij s prepoznano blagovno znamko in s tem veliko prisotni v medijih, meni kadrovnica. Predsednica ene izmed članic ZDKDS je prepričana, da za njimi stoji dobra ekipa žensk, ki pa je za vse samoumevna. Predsednik ene izmed članic pa je preprosto povzel, da so pač ti gospodje uspešni pri svojem delu in je bilo to delo zato nagrajeno. S čimer se pa ne strinja predavatelj s področja ravnanja z ljudmi, ki pravi: *»Odkvisno je, kdo predlaga nagrade, kdo jih podeljuje. Zelo težko je oceniti, kje so odlični kadrovske viri. Vsi ti moški so samo ljudje, za njimi pa lahko stojijo uspešni kadrovske viri.«*

#### *Ukrepi za zmanjšanje feminizacije*

Predavatelj s področja ravnanja z ljudmi je v tem pogledu pripomnil, da je HRM (teoretično) filozofija managementa, filozofija vodenja in celotna filozofija podjetja, da so ljudje pomemben člen v podjetju, da so ljudje kapital in da je treba delati na dobrih medsebojnih odnosih. Ker če delujejo na ta način, bodo tudi od ljudi v podjetju največ dobili. *»Če bi v slovenskih podjetjih veljala ta filozofija, se nihče sploh ne bi spraševal o prisotnosti feminizacije. Če bi torej veljala filozofija, kot je v teoriji zastavljena, te feminizacije sploh ne bi bilo,«* še dodaja. Tako predavateljica kot kadrovnik sta mnenja, da je problem treba reševati iz vzroka, torej spodbuditi moški del populacije za vpis na družboslovje. Predavateljica še dodaja, da bi morala obstajati neka omejitev že pri sami selekciji dijakov pri vpisu na fakulteto. Predsednica ene izmed članic ZDKDS je mnenja, da ko bo zavest o pomenu funkcije dovolj velika in ko bo prišlo tudi do spremembe na področju kapitala (prepričana je, da se to že intenzivno dogaja), bo samodejno prišlo tudi do uravnovešenja na tem področju.

#### *Posledice feminizacije*

Večina intervjuvanih ne vidi posledic feminizacije poklica. Predavateljica s področja ravnanja z ljudmi pa meni, da dokler so ženske na tej poziciji v tolikšnem številu, je vprašanje, če bo prišlo do preobrata na tem področju, iz administrativnega v razvojno usmerjeno področje. *»Ženske delujejo bolj povezovalno, manj agresivno in očitno znajo manj dobro lobirati svoje interese. Če bo prišlo do strateškega preobrata (da bodo morala podjetja več let vnaprej planirati), bodo imele ženske neprecenljivo vrednost, v tem trenutku pa je vseeno, kdo tam sedi,«* še dodaja.

Iz tabele 4.1 so razvidne temeljne ugotovitve raziskave. Najbolj pomembna je ugotovitev, da je feminizacija na področju kadrovskega managementa v Sloveniji prisotna, vendar brez večjih posledic. Naslednja ugotovitev je ta, da so ženske bolj primerne za kadrovske dejavnosti, zaradi bolj »mehkega pristopa«. To delo naj bi opravljal človek, ki ima občutek za odgovornost do sočloveka, kar običajno pripisujemo ženskam.

**Tabela 4.1** Temeljne ugotovitve raziskave

Vsebina	Odgovor
Prisotnost feminizacije	Feminizacije je prisotna na področju kadrov
Feminizacija v praksi	Ženske se izražajo na bolj »mehek način«
Vzroki za feminiziranost	Šolstvo, delikatnost kadrovske funkcije
Izbor kadrovskega managerja	Za moškimi stojijo uspešni kadrovske viri
Ukrepi za zmanjšanje	Sprememba filozofije podjetij in sprememba šolstva
Posledice feminizacije	Jih ni

Vzroka za feminiziranost sta predvsem šolstvo, ki ne spodbuja dovolj moške populacije za vpis na družboslovne študije in delikatnost kadrovske funkcije, saj mora človek znati delati z ljudmi. Ukrepe za zmanjšanje feminizacije pa je treba iskati prav v vzrokih.

## 5 SKLEP

V sklepu lahko povzamem, da ženske danes enakopravno izpolnjujejo vse bistvene pogoje za vodenje kadrovskega managementa. Še več, zaradi svojih specifičnih sposobnosti v kadrovskem managementu dominirajo oziroma lahko na podlagi izvedene raziskave potrdim, da je v kadrovskem managementu koncentriran večinski delež žensk (80 odstotkov). V tem pogledu lahko potrdim veljavnost prve delovne hipoteze, ki je trdila, da je v kadrovskem managementu zaposlenih več managerk kot managerjev.

Kadrovnice so, ravno tako kot njihovi moški kolegi kadroviki, izobražene, ambiciozne, na podlagi raziskave so nekateri omenili zgolj njihovo pomanjkljivo usmerjenost v moč, s pomočjo katere bi lahko ta funkcija postala bolj ovrednotena, v javnosti bolj prepoznavna, pa mogoče tudi bolje plačana.

Kadrovnice so na pravnem in zakonodajnem področju zaščitene z mnogimi predpisi in celo zakoni, ki preprečujejo spolno diskriminacijo in zagotavljajo enake možnosti in enakopravnost. Torej se morajo ženske le še aktivirati, da si vse te pravice tudi zares vzamejo in spoznajo, da so njihove sposobnosti enakovredne oziroma popolnoma primerljive z moškimi. V trenutku tega spoznanja bodo znale tudi samoiniciativno zahtevati enakovredno plačilo, najvišje delovno mesto v nizu kadrovske kariere, pa tudi nagrado, katera se jim v kadrovskem managementu vsako leto uspešno izmika in na koncu pristane v rokah bolj samozavestnih moških.

Tehnološke, demografske in politične spremembe ter tudi spremembe vrednot so vplivale na nove ideje in naloge v ravnanju z zaposlenimi. Dober kadrovik mora vedeti, kaj so tisti pomembni in učinkoviti dejavniki, ki vplivajo na uskladitev odnosov med delodajalcem in delojemalcem. Vloga vodje na področju HRM je, da je dober vizionar, vodič, ureja naloge konfliktnih managerjev, meri uspehe v primerjavi z drugimi (benchmarking – primerjalna presoja), nudi izobraževanje pri interesih posameznika, istočasno pa je poudarek tudi na nadzoru stroškov.

Veljavnost druge delovne hipoteze, da so vzroki za pojav feminiziranosti kadrovskega managementa različni, lahko potrdim. Ena izmed njih je izobraženost, ki se zahteva za opravljanje te delovne funkcije. Več je namreč žensk, ki konča tovrstne študije. Razlogi so še osebni interes, osebne lastnosti, družinske obveznosti, ki jih oddaljujejo od kariere, kjer se zahteva večja angažiranost ali samozavest za javno izpostavljenost oziroma asertivnost itd.

Glede na izvedeno empirično raziskavo lahko zaključim, da je osnovni vzrok feminizacije kadrovskega managementa šolski sistem, ki na podlagi boljšega učnega uspeha izbere »bolj pridne« kandidate na tej smeri študija. To so povečini študentke ženskega spola, ki so se tudi pripravljene več učiti, zato lahko tudi same odločajo, katero smer študija bodo izbrale. Pri tem se vidijo bolj v socialni oziroma družbeni smeri študija, iz katerih izhaja tudi največ prihodnjih kadrovikov. Drugi razlogi so še

## *Sklep*

osebne lastnosti, ki se navezujejo na opravljanje kadrovske funkcije, ki ima opravka z zaposlenimi. Ženske naj bi bile bolj empatične, k ljudem usmerjene, razumevajoče, prijazne itd. Tretji razlog je tudi nizka družbeno priznana vrednost tega poklica, saj v upravljanju z zaposlenimi ni možnosti za večji zaslužek. Moški naj bi bil bolj usmerjen k delu, ki prinaša večje plačilo, boljše ugodnosti (nagrade), prepoznavnost, k pozicijam, ki simbolizirajo moč itd. Ženskam pa vrednota moči, denarja in pozicije ne pomeni toliko kot osebna izpolnitev.

## LITERATURA

- Alexander, Laurel. 1996. *Career planning for women: How to make a positive impact on your working life*. Plymouth: How To Books.
- Avberšek, Andreja. 2006. *Ženske na vodilnih managerskih položajih v delniških družbah v Sloveniji*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Bassanini, Andrea in Romain Duval. 2006. *Employment patterns in OECD countries: Reassessing the role of policies and institutions*. Paris: Head of publications service OECD.
- Beneria, Lourdes. 2001. *Changing employment patterns and the informalization of jobs: general trends and gender dimensions*. Geneva: International Labour Office.
- Blau, Francine D. in Lawrence M. Kahn. 1997. Swimming upstream: Trends in the gender wage differential in 1980s. *Journal of labor economics* 15 (1): 1–42.
- Blundell, Richard in Thomas Macurdy. 1999. Labor supply: A review of alternative approaches. *Handbook of labor economics* 1 (3): 1559–1695.
- Boraas, Stephanie in William Rodgers. 2003. How does gender play a role in the earnings gap? *Monthly labor review* 126 (3): 9–15.
- Brekić, Jovo. 1983. *Kadrovska teorija i praksa – kadrologija udruženog rada*. Zagreb: Informator.
- Browne, Kingsley R. 2006. Evolved sex differences and occupational segregation. *Journal of organizational behavior* 27 (2): 143–162.
- Brunner, Paul. 2004. Ženske na poslovnem Olimpu. *Socius*, september, 15.
- Bureau of Labor Statistics. 2003. Labor force data. *Monthly labor review* 126 (4): 45–67.
- Bygren, Magnus in Johanna Kumlin. 2005. Mechanisms of organizational sex segregation. Organizational characteristics and the sex of newly recruited employees. *Work and occupations* 32 (1): 39–65.
- Carrington, William J. in Kenneth R. Troske. 1995. Gender segregation in small firms. *Journal of human resources* 30 (3): 503–533.
- Cartmill, Randi S. 1999. *Occupational sex segregation in global perspective: comparative analyses of developed and developing nations*. Madison: University of Wisconsin, Department of Sociology.
- Chzhen, Yekaterina. 2006. *Occupational gender segregation and discrimination in western Europe*. Loughborough: Loughborough University, Centre for research in social policy (CRSP).
- Černigoj Sadar, Nevenka in Aleksandra Kanjuo Mrčela. 2004. Družini prijazno podjetje – usklajevanje dela in zasebnega življenja. *Industrijska demokracija* 11 (3): 16–19.
- Florjančič, Jože. 1995. *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Franca, Valentina. 2008. *Vloga in položaj managementa pri delavskem soupravljanju v gospodarskih družbah*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Gantar, Urša. 2007. *Ženske v tradicionalnih moških poklicih ženske v managementu*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

- Glass, Jennifer. 1990. The impact of occupational segregation on working conditions. *Social Forces* 68 (3): 779–796.
- Haralambos, Michael in Martin Holborn. 1999. *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- Hertz, Leah. 1994. *Amazonke v poslovnem svetu*. Ljubljana: Vlada RS, Urad za žensko politiko.
- Hrženjak, Majda. 2007. *Nevidno delo*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije.
- Inglehart, Ronald, Pippa Norris in Christian Welzel. 2004. *Gender equality and democracy*. Michigan: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Irigaray, Luce. 1995. *Jaz, ti, me, mi*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Irigaray, Luce. 2003. *Demokracija se začne v dvoje*. Ljubljana: I2
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 1999. Kdo skrbi za kadrovske funkcije? *Podjetnik* 15 (6): 64–67.
- Jogan, Maca. 2001. *Seksizem v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Jogan, Maca. 2007. *Ženske v znanosti: od izključenosti do (popolne) vključenosti*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Johnson, Gail Dean. 1997. Has management gone soft? Yes-and it works. *Women in business* 49 (3): 32–38.
- Kanjoo-Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Konrad, Alison M. in Jeffrey Pfeffer. 1991. The effects of individual power on earnings. *Work and occupations* 18 (4): 385–414.
- Kristan, Zdenka. 2005. *Materinski mit: kultura, psihoanaliza, spolna razlika*. Ljubljana: Delta.
- Kutzschenbach, Claus von. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Linehan, Margaret. 2001. *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2004. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Merkač, Marjana. 2001. Konstrukcija managerskih vlog. V *Managerke in poslovna odličnost*, 8–26. Portorož: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
- Miglič, Gozdana in Goran Vukovič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mill, John Stuart in Harriet Taylor. 2005. *Podrejenost žensk*. Ljubljana: Studio Humanitas.
- Možina, Stane in Miroslav Stanojevič. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

- O'Laughlin, Elizabeth M. in Veanne N. Anderson. 2001. Perceptions of parenthood among young adults: implications for career and family planning. *American journal of family therapy* 29 (2): 95–108.
- O'Neill, June in Solomon Polachek. 1993. Why the gender gap in wages narrowed in the 1980s. *Journal of labor economics* 11 (1): 205–228.
- Paik, Myungho. 2008. *Gender differences in employment patterns by firm size and wage inequality*. Austin: University of Texas.
- Plantenga, Janneke in Chantal Remery. 2006. *The gender pay gap. Origins and policy responses*. Evropska komisija. Luxembourg: Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti.
- Plantenga, Janneke, Chantal Remery in Jill Rubery. 2008. *Gender mainstreaming of employment policies – A comparative review of thirty European countries*. Evropska komisija. Luxembourg: Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti.
- Scarr, Sandra, Deborah Phillips in Kathleen McCartney. 1989. Working mothers and their families. *American Psychologist* 44 (11): 1402–1409.
- Šmuc, Sonja. 2004. Mlade, uspešne, dinamične štiri superženske. *Manager*, 2: 16–20.
- Treiman, Donald J. in Heidi I. Hartmann. 1981. *Women, work, and wages: equal pay for jobs of equal value*. Washington D. C.: National Academy Press.
- Vertot, Nelka. 2007. *Dejstva o ženskah in moških v Sloveniji*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Vila, Antun. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Wunderer, Rolf. 2002. *Sodelavci kot sopodjetniki*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Žezlina, Janez. 2006. *Strateška vloga upravljanja človeških virov v podjetju*. Ljubljana: Socius.

## VIRI

- Boštjančič, Eva. 2008. *Biti mama ali managerka? Med odločitvijo za starševstvo ali kariero*. Ljubljana: Brio.
- CEDAW. 2008. *Reports provided by the specialized agencies of the United Nations system on the implementation of the Convention in areas falling within the scope of their activities*. Geneva: Committee on the elimination of discrimination against women.
- EC. 2006. *Opinion on the gender perspective on the response to the economic and financial crisis*. Luxembourg: Office for official publications of the European Communities.
- EC. 2008. *Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*. Luxembourg: Office for official publications of the European Communities.
- Evropska komisija. 2007. *Enakost in nediskriminacija. Letno poročilo 2006*. Luxembourg: Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti.
- Furlanič, Lea in Zora Kužet. 2008. So ženske v karieri lahko uspešne? *Večer*, 10. oktober, 10–15.
- Gortnar, Maruša. 2006. *Ekonomska neodvisnost ter usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja žensk in moških*. Ljubljana: Urad za enake možnosti.

- ILO. 2007. *Equality at work: tackling the challenges. Global report under the follow-up to the ILO declaration on fundamental principles and rights at work*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, Department of political & social sciences.
- ILO. 2007. Key points. *World of work*, 59: 7.
- Kadrovska služba Vlade RS. 2004. *Letno poročilo 2003*. [Http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/kadrovske\\_inf\\_12.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/kadrovske_inf_12.pdf) (maj 2009).
- Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije*. 2004. Rogaška Slatina: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije.
- Marn, Neva in Vahida Dedič. 2006. *Položaj žensk na vodilnih delovnih mestih in težave pri napredovanju*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
- Miklavčič, Marjan in Renata Mihalič. 2004. Sodobni trendi na področju upravljanja človeških virov in človeškega kapitala. *Kadrovske informacije*, 12: 10–14.
- Miko, Klavdija. 2008. *Ženska se je krizi prilagodila, moški se izgublja*. [Http://www.delo.si/clanek/65687](http://www.delo.si/clanek/65687) (5. 5. 2009).
- Načrt za enakost med ženskami in moškimi 2006–2010*. 2006. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
- O'Connell, Philip J. in Helen Russell. 2005. *Equality at Work?* [Http://www.bls.gov/oes/current/oes\\_stru.htm](http://www.bls.gov/oes/current/oes_stru.htm) (5. 2. 2009).
- Polavieja, Javier G. 2006. *The effect of occupational sex-composition on earnings: job-specialisation, sex-role attitudes and the division of domestic-labour*. [Http://esr.oxfordjournals.org/cgi/content/abstract/jcm043v1](http://esr.oxfordjournals.org/cgi/content/abstract/jcm043v1) (1. 5. 2009).
- MDG – Millenium Development Goals. 2004. *Poročilo o doseganju ciljev za novo tisočletje Slovenija*. Ljubljana: Millenium Development Goals.
- SURS – Statistični urad RS. 2006. Izobraževanje. *Statistični letopis Republike Slovenije 2006*. [Http://www.stat.si/letopis/index\\_vsebina.asp?poglavje=6&leto=2006&jezik=si](http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=6&leto=2006&jezik=si) (avgust 2009).
- SURS – Statistični urad RS. 2007. *Dejstva o ženskah in moških v Sloveniji*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Ustava Republike Slovenije (UZ14). *Uradni list RS*, št. 69/2004.
- Vrečer, Klavdija. 2007. *Program pobude skupnosti EQUAL 2004–2006 za Republiko Slovenijo*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
- Wikipedija. 2009. *Matrijarhat*. [Http://hr.wikipedia.org/wiki/Matrijarhat](http://hr.wikipedia.org/wiki/Matrijarhat) (5. 5. 2009)
- Wootton, Barbara H. 1997. Gender differences in occupational employment. *Monthly labor review* 120 (4): 15–24.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS*, št. 42/2002, 79/2006, 46/2007, 103/2007, 45/2008.
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM). *Uradni list RS*, št. 59/2002, 61/2007.
- Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO). *Uradni list RS*, št. 50/2004, 61/2007, 93/2007.