



This project is funded by
the European Union



NATIONAL AGENCY
FOR EUROPEAN EDUCATIONAL
PROGRAMMES AND MOBILITY

SALUS

Krepitev vloge žensk
za vodenje in upravljanje

Zasebno varovanje

1



*SALUS – KREPITEV VLOGE ŽENSK ZA VODENJE IN
UPRAVLJANJE*

**ANALIZA RAZLIK MED SPOLOMA,
POTREBE IN IZZIVI ŽENSK
PRI DOSTOPU DO VLOGE VODENJA
IN UPRAVLJANJA V SEKTORJU
ZASEBNEGA VAROVANJA**



2024

VSEBINA IN STRUKTURA

Uvod

1.Načelo enakosti spolov

2.Pojmovanje vodenja

3.Definicija vodenja

4.Primerjalna analiza upravljanja in vodenja

5.Izzivi za ženske v menedžmentu in vodenja v podjetjih

6. Ženske v varnosti in zasebnem varovanju

7.Zaključek

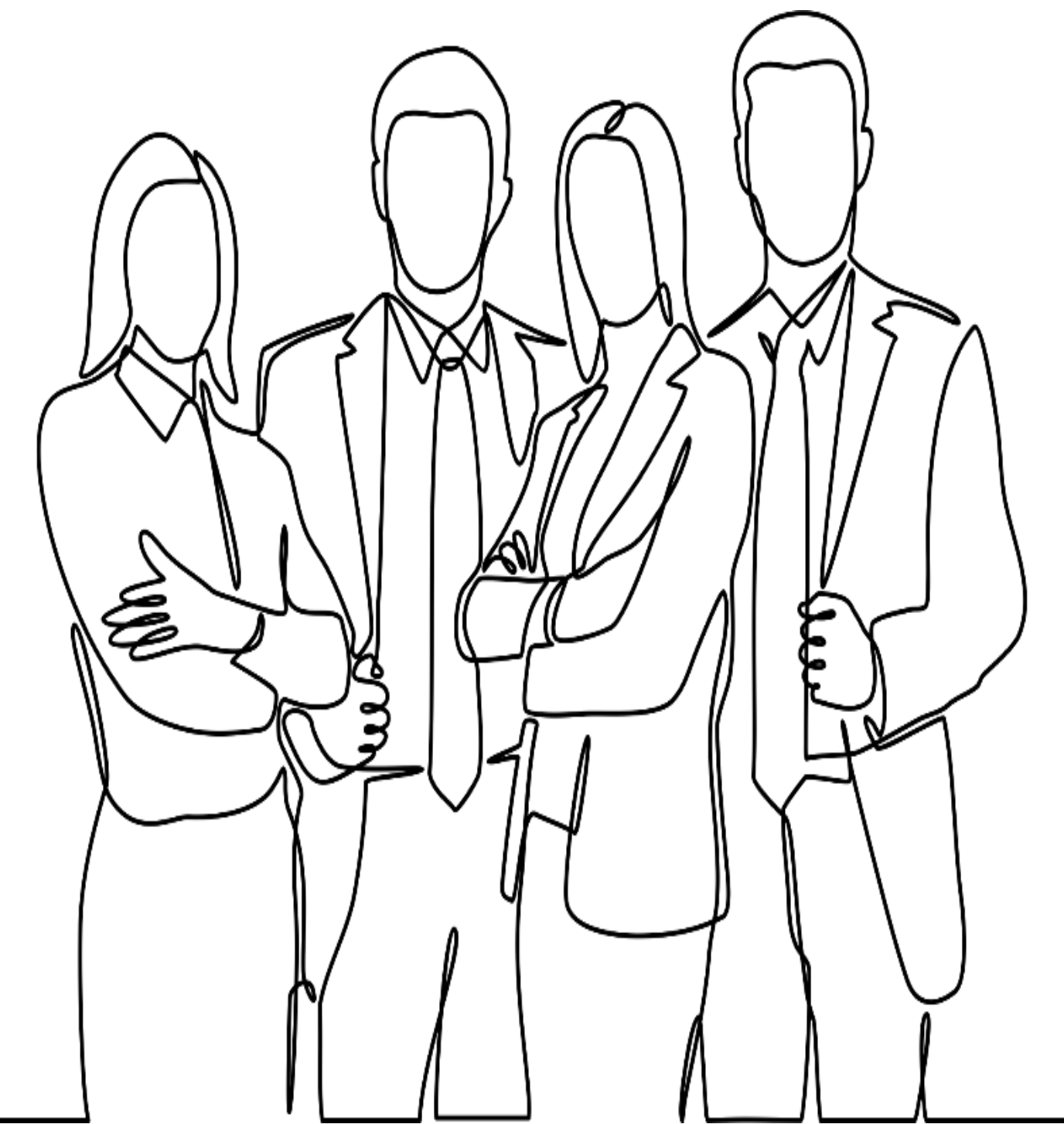
UVOD

V 21. stoletju so najbolj izpostavljene in ključne teme, ki zadevajo državno politiko in tudi druge relevantne deležnike, kot so nevladne organizacije, akademska skupnost, poslovna skupnost ipd., teme problematike ekonomskega, varnostnega, zdravstvenega, in podnebnega interesa. Vendar pa je z vidika življenja in nadaljnjem delovanju družbe tema enakosti spolov, ki pomeni enakopravno vključevanje žensk v vse družbene procese, pomembna in bi morala biti postavljena visoko na dnevni red prioritet.

Namreč, ženske na svetu predstavljajo 49,75 % celotnega prebivalstva, v Republiki Severni Makedoniji je v popisu leta 2021 sodelovalo 50,4 % žensk in 49,6 % moških, zato je povsem logično, da lahko ženske prispevajo k razvoju demokracije po svetu v povsem enakovrednem razmerju. Vendar pa analiza statističnih podatkov o enakopravni udeležbi žensk v družbi, o popolnih in enakih pravicah, odgovornostih in možnostih žensk in moških kaže na precejšnje nesorazmerje, neenakost med moškimi in ženskami ter na celo še vedno prisotne diskriminatorne, tradicionalne in stereotipne politike in prakse.

Prav zaradi navedenega smo pričeli s projektom, ki nosi naslov Salus - krepitev žensk za vodenje in upravljanje, ki bo osredotočen na ponudnike storitev zasebnega varovanja v Severni Makedoniji, Sloveniji, Srbiji in Albaniji. Projekt podpira Nacionalna agencija za evropske izobraževalne programe in mobilnost in se bo izvajal v okviru programa Erasmus+, v obliki strateškega partnerstva na področju izobraževanja odraslih.

Ta dokument z naslovom »Analiza razlik med spoloma, potrebe in izzivi žensk pri dostopu vlog vodenja in upravljanja v sektorju zasebnega varovanja« bo razdelal osnovne koncepte enakosti spolov, upravljanja in vodenja, prikazal vlogo žensk v zasebnem varovanju in bo podrobno obravnaval situacije in izzive, s katerimi se soočajo ženske pri dostopu do vodstvenih in vodilnih položajev v zasebnih varnostnih podjetjih.



1

NAČELO ENAKOSTI SPOLOV

Enakost spolov je načelo, da ženske in moški uživajo enake pravice in možnosti v vseh družbenih sektorjih. Dejstvo je, da smo moški in ženske biološko različni, tako da v tem smislu Enakost ne pomeni, da bodo moški in ženske postali enaki, ampak da pravice, odgovornosti in možnosti žensk in moških ne bodo odvisne od tega, ali so rojeni kot ženske ali moški. Enakost spolov pomeni, da se upoštevajo interesi, potrebe in prioritete tako žensk kot moških, s čimer se priznava raznolikost različnih skupin. Vprašanje enakosti žensk in moških velja tako na področju človekovih pravic in je tudi predpogoj trajnostnega razvoja in demokracije – središče, v katerem sta ženska in moški pojmovana kot človeka. Načeli enakosti in zaščite pred diskriminacijo sta del ustavne ureditve države, širok pravni okvir nacionalnih zakonov, strategij, programov in akcijskih načrtov pa neposredno ureja vprašanja enakih možnosti, udeležbe žensk na trgu dela in prepovedi diskriminacije.

Razumevanje enakosti spolov žensk in moških je v veliki meri posledica zgodovinskih, ekonomskih, verskih in drugih družbenih institucij, dogodkov in stvaritev. Zato je za dosego popolne enakosti žensk in moških potrebno učinkovito vključevanje obeh spolov v vse družbene tokove, politike in prakse. Prav tako je potrebno sodelovanje različnih deležnikov, kot so: državne institucije, civilna družba, mediji, akademska sfera in drugi.

Doseganje enakosti med ženskami in moškimi je postalo glavni cilj in sestavni del mednarodnega razvojnega programa. Načelo enakosti spolov uteleša idejo, da človekovih pravic ni mogoče uresničevati brez zagotavljanja polnih in enakih pravic, odgovornosti in možnosti, tako ženskam kot moškim. To načelo je zagotovljeno v številnih mednarodnih pogodbah ter v nacionalnih ustavah in zakonih

po vsem svetu. Enakost spolov je obsežen in dolgoročen cilj politike, integracija načela enakosti spolov pa je skupek posebnih kontekstov, strateških pristopov ter tehnoloških in institucionalnih procesov, sprejetih za doseg tega cilja. Integracija načela enakosti spolov vključuje komponente enakosti spolov v nacionalne javne in zasebne organizacije, v centralne ali lokalne politike, pa tudi v storitvene in sektorske programe. Dolgoročno si prizadeva preoblikovati diskriminatorne družbene institucije in prakse, pri čemer priznava, da je diskriminacija lahko eksplicitno ali implicitno vgrajena v širok spekter zakonov, kulturnih norm in praks skupnosti. Integracija načela enakosti spolov je bistvena za zagotavljanje človekovih pravic in socialne pravičnosti za ženske in moške.

Najpomembnejši strategiji za doseganje enakosti spolov v mednarodnih, nacionalnih in institucionalnih politikah enakosti spolov - »mainstreaming«, sta vključevanje vidika spola in analiza spola. »Vključevanje načela enakosti spolov« (ali »gender mainstreaming«) so Združeni narodi leta 1972 opredelili takole: »...proces ocenjevanja posledic katere koli načrtovane dejavnosti za ženske in moške, vključno s področja zakonodaje, politike oziroma je to strategija, s katero bodo skrbi in izkušnje žensk in moških postale sestavni del oblikovanja, izvajanja, spremljanja in vrednotenja politik in programov na vseh političnih, gospodarskih in družbenih področjih, kot tudi, da bi imele ženske in moški enake koristi od njih in da ne bi več obstajala neenakost. Končni cilj je doseči enakost spolov." Hkrati izraz perspektiva spola pomeni nekaj širšega kot le osredotočanje na ženske in moške. Organizacija ZN za ženske to pojasnjuje takole: "perspektiva spola" je način gledanja ali analiziranja stvari, ki obravnava vpliv spola na priložnosti, družbene vloge in interakcije med ljudmi. Ta način

gledanja na stvari je tisto, kar omogoča analizo spola in posledično vključitev vidika spola v kateri koli predlagani program, politiko ali organizacijo."

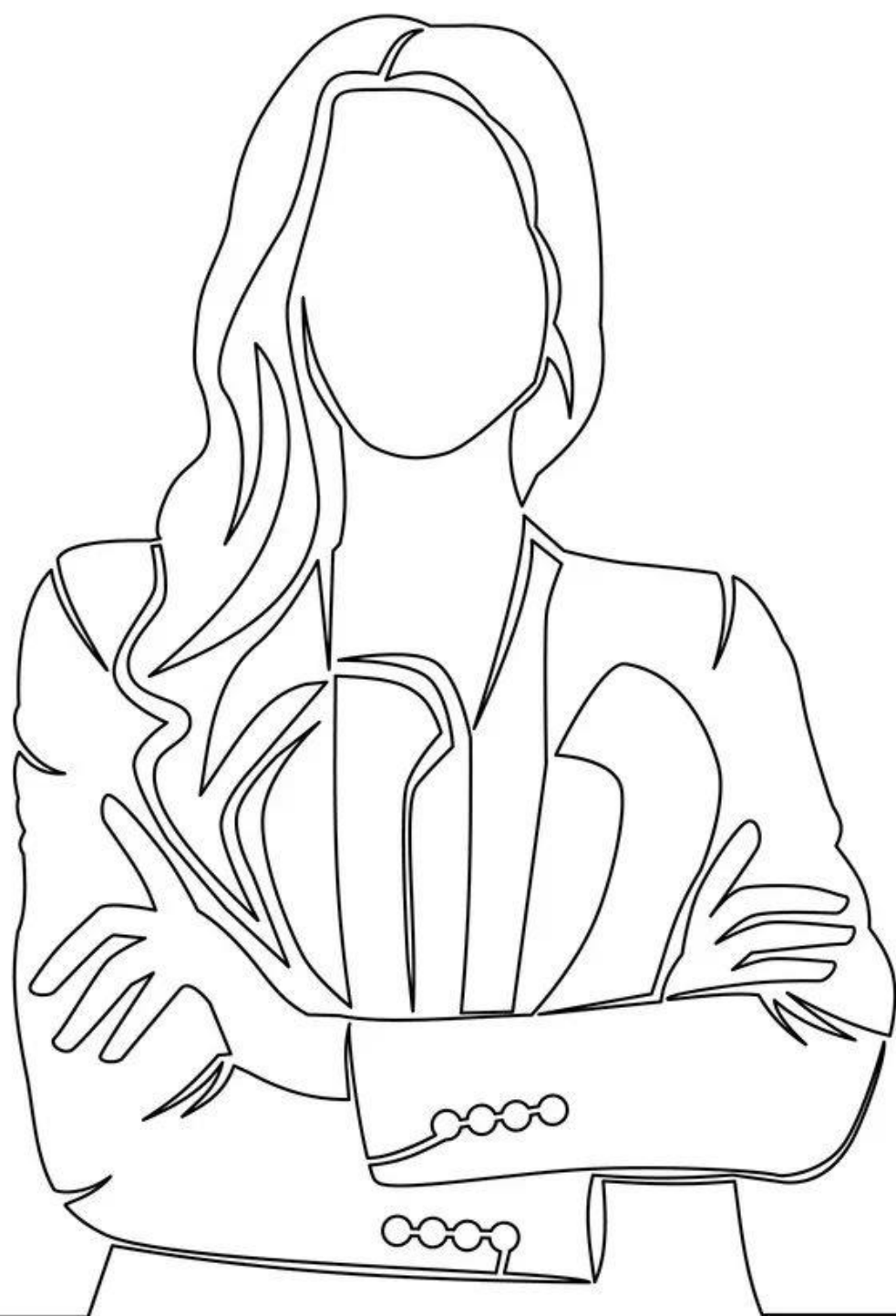
V naši državi je Nacionalna strategija za enakost spolov 2021-2026 četrti strateški dokument na tem področju in temeljni strateški dokument Republike Severne Makedonije, ki vzpostavlja celovit okvir za nadaljnje aktivnosti v smeri spodbujanja enakosti spolov in opolnomočenja ženske. Osnova Strategije izhaja iz Ustave Republike Severne Makedonije, Sprejem Strategije ureja Zakon o enakih možnostih žensk in moških in je tesno povezana z Zakonom o preprečevanju in varstvu pred diskriminacijo.

Kar zadeva stanje enakosti spolov v Republiki Severni Makedoniji, po podatkih SSO o prebivalstvu za leto 2019 v naši državi živi skupaj 2.076.255 prebivalcev, od tega skoraj enako število žensk (49,92 %) in moških (50,08 %).



Po podatkih, objavljenih v Nacionalni strategiji za enakost spolov 2021-2026, Poročilu o globalnem razkoraku med spoloma Svetovnega ekonomskega foruma⁴⁵ za leto 2020, je Severna Makedonija na 70. mestu od skupno 153 držav, oziroma na 16. mestu v regiji. Leta 2019 je Republika Severna Makedonija izdelala svoj prvi Indeks enakosti spolov za leto 2015, po katerem je Republika Severna Makedonija uvrščena na 15. mesto v primerjavi z državami članicami EU, kar kaže na veliko neenakost spolov in zaostajanje države za povprečjem EU, kar se tiče dosežkov na področju enakosti spolov na skoraj vseh področjih, ki jih indeks pokriva. Največji zaostanek glede na povprečje EU je na področju segmenta »Denar« in področju segmenta »Čas«, najmanjša razlika je na področju segmenta »Zdravje«, edino na področju, kjer ima država boljše povprečje od EU je področje "Moči".

Glavna izziva pri doseganju enakosti spolov v Republiki Severni Makedoniji sta nizka stopnja ekonomske aktivnosti žensk in nizka udeležba žensk na položajih odločanja in vodenja v javnem in zasebnem sektorju, kar je neposredna posledica sprejemanja tradicionalnosti vloge spolov. Vloge in stereotipi, večplastna in intersekcijska diskriminacija, ki so jo utrpele nekatere ženske, pa tudi otežen dostop do nekaterih socialnih in zdravstvenih storitev, visoka stopnja nasilja nad ženskami in pomanjkanje vključevanja vidika spola v ukrepe in politike na nacionalni in lokalni ravni.



2

POJMOVANJE VODENJA

Splošni koncept menedžmenta velja za univerzalno dejavnost in ni značilen le za gospodarska področja, nasprotno, izvaja se tudi na političnem, izobraževalnem, varnostnem (ipd) področju. Literatura s področja menedžmenta ponazarja obsežen seznam funkcij sodobnega menedžmenta kot so: načrtovanje, vodenje, organiziranje, usklajevanje, nadzor, motiviranje, usmerjanje, naročanje, obveščanje, komuniciranje, odločanje, napovedovanje, pogajanje, ustvarjanje, vrednotenje itd. Vendar se večina avtorjev strinja, da ima management štiri glavne, osnovne, primarne funkcije, kot so: načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzor.

Načrtovanje velja za primarno, torej eno najpomembnejših funkcij upravljanja varnosti. Je proces, v katerem se pred določenimi dejanji odloči, kaj se bo naredilo, kako, kdaj in kdo bo določeno aktivnost izvajal. Načrtovanje, torej pomaga razvijati dosledno orientacijo v nepredvidljivem okolju, omogoča raztezanje uma in raziskovanje različnih možnosti. Načrtovanje je osnovna faza procesa vodenja, ki pomaga napovedovati prihodnost in se nanaša na dejavnosti raziskovanja, napovedovanja in odločanja o osnovnih ciljih, politiki, strategiji, taktiki in individualnih načrtih, s katerimi je mogoče zagotoviti uresničevanje zastavljenih ciljev in pravila .

Številni raziskovalci navajajo, da so osnovni pojmi, povezani z načrtovanjem, vizija, poslanstvo, namen in cilji. Vizija velja za vodilo za motivacijo organizacije, ki prikazuje, za čim organizacija stremi pri svojem delovanju. Poslanstvo je namen, zaradi katerega organizacija obstaja, kaže, zakaj organizacija obstaja, je tesno povezano z naravo dela organizacije in poslanstvo je tesno povezano z nameni organizacije. Cilji so načrtovani rezultati organizacije.

Najvišja oblika načrtovanja je strateško načrtovanje, ki je definiran kot ustvarjalni kontinuirani proces sposobnosti in znanja, ki napoveduje želeno prihodnost ter potrebne postopke in dejanja za doseganje vizije prihodnosti. Strateško načrtovanje služi prilagajanju spreminjajočemu se okolju in določanju prioritet, ni pa orodje za reševanje vseh problemov. Gre za proaktiven proces za oblikovanje prihodnosti, ne le za pripravo na prihodnost z obravnavanjem kritičnih strateških vprašanj in usmerjanjem sredstev v dejavnosti z najvišjo prednostjo. Strateško načrtovanje je proces, v katerem se določijo prednostne naloge in cilji, ki se štejejo za najpomembnejše, opredelijo programi, projekti in aktivnosti, s katerimi bodo opredeljene prednostne naloge, ter določi potrebna sredstva za uresničitev prednostnih nalog glede na proračun. Zato lahko strateško načrtovanje opredelimo kot strateški, načrtovalski in discipliniran proces sprejemanja temeljnih odločitev.

Strateško načrtovanje je orodje, s katerim se določajo strategije in politike, sprejemajo odločitve o ključnih prioritetah in ciljih ter razporejajo sredstva. Velja za enega temeljnih korakov k uresničevanju poslanstva in vizije podjetja, zato bi moralo vsako podjetje odgovoriti na tri osnovna vprašanja glede poslanstva: kdo in kaj smo, kaj počnemo zdaj in zakaj to počnemo? Glede vizije: kaj je tisto, kar želimo biti in početi v prihodnosti in zakaj? Kar zadeva strategijo: kako pridemo od ene točke do druge? Poleg treh predstavljenih ključnih vprašanj naj bi proces strateškega načrtovanja ponudil odgovore za: določitev ciljev, ki jih je treba doseči; opredelitev indikatorjev (ukrepov) za doseganje napredka; določitev virov preverjanja v smislu spremljanja in vrednotenja napredka, cilji in kazalniki pa morajo biti: specifični, merljivi, ambiciozni, usmerjeni v rezultate in z določenimi roki.

Organiziranje je funkcija upravljanja, katere cilj je združiti vse vire organizacije (človeške, finančne, fizične, informacijske itd.) v smeri učinkovitega in uspešnega uresničevanja ciljev in nalog. Kadar namreč dva ali več ljudi sodeluje pri doseganju istega cilja, je nujno, da so njihove aktivnosti organizirane. V tem smislu organizacija predstavlja proces povezovanja, usklajevanja in mobiliziranja aktivnosti članov skupine v smeri izpolnjevanja skupnega cilja. Organiziranje je proces, ki z razporejanjem delovnih mest in delovnih razmerij sproži uresničevanje načrtov ter učinkovito razporejanje sredstev za uresničevanje ugotovljenih in želenih rezultatov, torej ciljev. Organiziranje je torej proces, ki usklajuje človeške zmogljivosti, povezuje vse potrebne vire in jih povezuje v enotno celoto, ki je usmerjena k uresničevanju določenih ciljev.

V tem smislu organizacijski proces vključuje več korakov: identifikacijo in razdelitev dela, vzpostavitev poročevalskih odnosov in dodelitev odgovornosti. Nekateri avtorji predstavljajo organiziranje kot proces, skozi naslednje faze: določitev dejavnosti, razdelitev dejavnosti na manjše naloge, združevanje dejavnosti v določen oddelek, dodelitev dejavnosti določenemu sektorju ali osebi, določitev odgovorne osebe/oddela za določeno dejavnost, koordinacija dejavnosti v različnih oddelkih/sektorjih.

V teoriji ni enotne opredelitve vodenja kot funkcije menedžmenta, vendar velja, da vodenje predstavlja dinamičen proces systemskega, načrtnega, organiziranega usmerjanja in usmerjanja zaposlenih za učinkovito izvajanje dejavnosti organizacije ter učinkovito uporabo človeških in drugih virov organizacije pri uresničevanju ciljev organizacije.



Vodenje v varnostnem sektorju je zelo kompleksna in specifična funkcija, predvsem zaradi dejstva, da morajo varnostne institucije pravočasno in realno zaznavati družbena dogajanja, nova, sodobna tveganja in grožnje ter celotno varnostno krajino, hkrati pa razvijati in negovati notranj človeške lastnosti, stališča in prepričanja, voditi kulturo varnostnega obnašanja v kompleksnih varnostnih situacijah. V tem smislu vodenje v varnostnem sektorju zahteva avtoritativnost, učinkovitost, ustvarjalnost, analitičnost ipd. z namenom, institucionalno-organizacijskega prilagajanja kompleksnega varnostnega okolja v demokratičnih družbah.

Kontroling je menedžerska funkcija, ki meri in ocenjuje delo v organizaciji in izpolnjevanje načrtovanih aktivnosti, s čimer odkriva morebitne napake in slabosti, ki so v nadaljevanju lahko podlaga za iskanje optimalnih rešitev za izboljšave. Nadzorovanje pomeni primerjavo dejanske realizacije z načrtovano realizacijo. Če se ugotovijo odstopanja ali napake, se pristopi k razkrivanju vzrokov in izvajanju korektivnih ukrepov oziroma aktivnosti za njihovo zaustavitev in preprečitev njihovega ponavljanja v prihodnje, s končnim ciljem

učinkovitega uresničevanja ciljev organizacije. Proces kontroliranja ne sme biti suhoparno spremljanje števil in rezultatov, torej usmerjeno spremljanje podatkov ali manevriranje smeri. Nasprotno, kontroling bi moral biti proces upravljanja podjetja kot celote, z izvajanjem odločitev in aktivnim sprejemanjem povratnih informacij za uresničevanje ciljev podjetja.

Šteje se, da ima nadzorna funkcija managementa naslednje naloge: meriti in vrednotiti realizacijo v danem trenutku, to je napredek v delovnem procesu pri doseganju ciljev organizacije; določiti korektivne ukrepe; oceniti standarde; optimizirati učinkovito rabo virov; zmanjšati porabo virov; zagotoviti red itd.

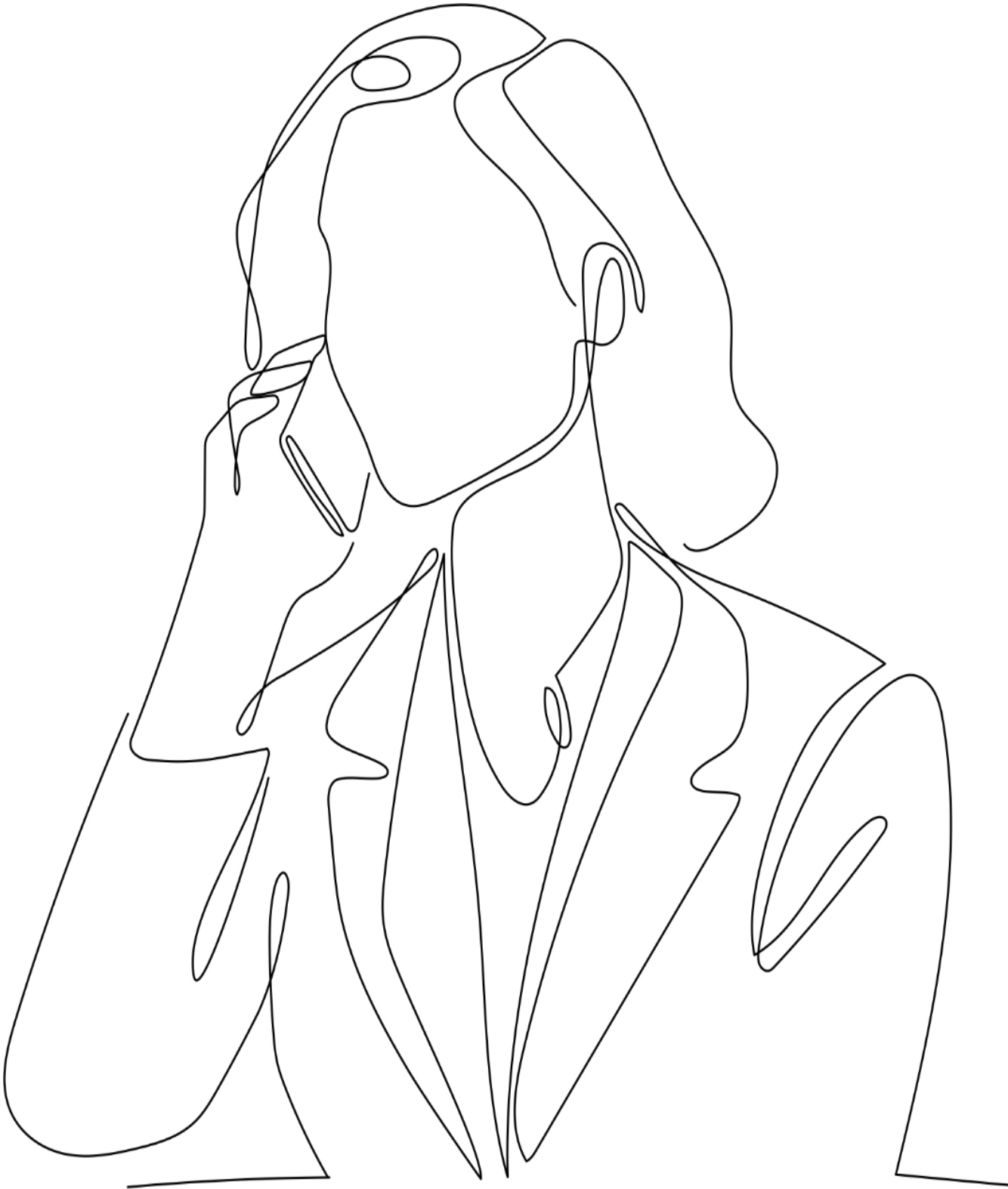
Upravljanje se razteza skozi celotno strukturo organizacije in v tem smislu s hierarhične perspektive obstajajo tri ravni upravljanja: strateška (najvišja) raven, taktična (srednja) raven in operativna (enakomerna) raven. Drugi avtorji uporabljajo drugačen besednjak, kot so: glavni izvršni menedžerji, srednji menedžerji in vodje prve linije. V kategoriji strateških (najvišjih) menedžerjev oziroma glavnih izvršnih menedžerjev so prepoznani hierarhično najvišji menedžerji, ki na strateški ravni opredeljujejo cilje, politiko in strateško opredelitev organizacije. Menedžerji na taktični (srednji) ravni se ukvarjajo s taktiko izvajanja politik in strategije, ki jo določajo najvišji menedžerji, in oblikujejo smernice za delovanje menedžerjev na operativni ravni. In neposredni vodje (neposredni vodje, na neposredni ravni večinoma vodje oddelkov ipd.) so usmerjeni v neposredno izvajanje politik organizacije in takojšnje izvajanje varnostnih nalog.

Vodstveni stil je način, kako vodja udejanja svoje kompetence na delovnem mestu in skrbi za doseganje ciljev organizacije. V tej smeri se vodstveni stil nanaša na aktivnosti načrtovanja in organiziranja dela,

način opravljanja dela, pa tudi odnose s sodelavci in člani tima. Zato velja, da je ključna sestavina vodstvenega stila obnašanje vodje, kaj govori, kakšen zgled daje, njegova govorica telesa in splošen odnos vodje do položaja, ki ga opravlja.



Če zaključimo, vodstvo predstavlja bistveno in ključno vlogo za učinkovito delovanje podjetij, doseganje uspeha in izpolnjevanje zastavljenih ciljev, vizije in poslanstva, kar na koncu izpolnjuje pričakovanja vseh zaposlenih in prispeva k splošnemu zadovoljstvu.



3

DEFINICIJA VODENJA

Dinamika, modernizacija in globalizacija gospodarstva, torej delovanja podjetij v 21. stoletju, je kompleksen proces, v odgovornost za delovanje in doseganje rezultatov stoji na menedžerjih in hkrati vseh vodilnih v podjetju. Že dolgo poteka odprta razprava o pojmovanju managementa in vodenja, kjer kljub podobnostim določenih v perspektivi, še vedno obstajajo pomembne razlike med sposobnostmi, pogledi in praksami menedžerjev in vodij.

Vodenje je namreč proces, s katerim oseba vpliva na druge osebe, da dosežejo določen cilj in vodijo podjetje na skladen in koheziven način. Vodenje je definirano kot vplivanje na ljudi, da si prostovoljno in navdušeno prizadevajo za uresničitev skupnega cilja. Ko govorimo o vodenju, je poudarjen pomen ljudi, ki sledijo vodji, s tem pa vodja zaposlenim pokaže, v katero smer mu sledijo, jim pomaga videti prihodnost, jih motivira in navdihuje za doseg zastavljenega cilja. Vodje namreč posedujejo specifične osebnostne lastnosti: vizionarstvo, integriteto, trdnost, odločnost, zaupanje, predanost, kreativnost, prevzemanje tveganj, komunikacijske sposobnosti.

V znanosti obstaja več različnih teorij o vodenju, ki jih na splošno razvrščamo v 8 skupin: Teorija lastnosti, Teorija velikega človeka, Kontingenčna teorija, Situacijska teorija, Participativna teorija, Transakcijska teorija, Teorija odnosa/transformacije, Vedenjska teorija. Vendar pa kot najpomembnejše izstopajo: teorija velikega človeka, kontingenčna teorija, vedenjska teorija in transakcijska teorija.

Po teoriji "velikega človeka" se vodja rodi in ni možno, da bi se vodja ustvaril tekom življenja. V tem smislu velja, da imajo vodje posebne, redke, prirojene lastnosti. Neposredno nasprotje teorije »velikega človeka« je vedenjska teorija, po kateri se je mogoče učinkovitih vodstvenih veščin, kompetenc in sposobnosti naučiti in s tem ustvarjati vlogo vodje vse življenje. Kontingenčna teorija kaže, da obstajajo različni stili vodenja, ki jih je mogoče uporabiti glede na dano situacijo. Transakcijska teorija kaže, da učinkovito vodenje temelji na sistemu in strukturah, ki temeljijo na nagrajevanju in kaznovanju.

Stil vodenja je način in pristop vodje pri podajanju navodil za uresničevanje načrtov in motiviranju sledilcev. Že leta 1939 so bili določeni trije glavni stili vodenja, ki so sprejeti do danes: avtoritativni ali avtorski, participativni ali demokratični in delegirani ali svobodni. Za izjemne vodje velja, da vse tri stile uporabljajo primerno situaciji, namenu, okolju itd., z namenom izpolnitve cilja. Vodje z avtoritativnim ali avtorskim slogom sledilcem (zaposlenim) natančno povedo, kaj je treba storiti in kako vodja želi, da je naloga dokončana, ne da bi od sledilcev iskali povratne informacije. Participativni stil vodenja pomeni vključitev enega od sledilcev, torej zaposlenih, v proces odločanja, vendar vodja obdrži končno mesto odločanja. Ta stil vodenja prinaša koristi tudi za sledilce/zaposlene, na način, da omogoča sodelovanje v timu in prispevanje, hkrati pa ta stil vodenja prispeva k temu, da je vodja sposoben sprejemati boljše odločitve.

Tretji stil vodenja omogoča delegiranje odločanja z vodje na sledilce/zaposlene in se uporablja v primerih, ko vodja popolnoma zaupa zaposlenim, vendar ostaja vodja odgovoren za sprejete odločitve.





4

PRIMERJALNA ANALIZA UPRAVLJANJA IN VODENJA

Glede na vse predstavljene vidike managementa in vodenja, čeprav jih lahko štejemo za enake, je treba opozoriti na bistvene razlike med tema funkcijama. Velja namreč, da se vodje osredotočajo na postavljanje novih ciljev podjetja in določanje usmeritev za njihovo uresničevanje, menedžerji imajo kratkoročnejše cilje, so osredotočeni na načrtovanje in proračun, vzdrževanje reda, nabavo virov in vzdrževanje poslovanja. Poleg tega literatura pojasnjuje, da so vodje osredotočeni na nadzor in reševanje problemov z uporabo formalne moči, vodje pa na navdihovanje in motiviranje zaposlenih, tako da delijo vizijo, navdihujejo in motivirajo zaposlene. Nekateri avtorji razliko med vodji in menedžerji ponazarjajo z njihovim odnosom do tveganja in navajajo, da se menedžerji skušajo pri poslovanju izogniti tveganju, vodje pa prevzemajo tveganja in jih presegajo v svojih prizadevanjih za dosego zastavljenih ciljev. Lahko namreč rečemo, da so vodje ustvarjalni, navdihujoči, prilagodljivi, pogumni in neodvisni, menedžerji pa avtoritativni, svetovalni, stabilizatorski, analizirajoči in premišljeni.

V omenjenem diskurzu lahko sklepamo, da imajo menedžerji in vodje podobno vlogo v podjetju, vendar je treba razumeti razliko med njimi. Njihovo primarno poslanstvo je namreč nadzor in vplivanje na zaposlene pri opravljanju njihovega dela v podjetju za doseganje cilja podjetja. Najpomembnejša razlika med njimi pa je metoda, ki jo uporabljajo vodje in menedžerji za doseganje ciljev podjetja.

Velja, da je največkrat nemogoče ločiti med konceptom varnega upravljanja in varnostnega vodenja. V tem smislu nekateri avtorji, kot na primer Ridley (2021), navajajo, da lahko šarm, karizma, vizija in drugi elementi, ki jih na splošno uvrščamo med voditeljske, prispevajo k temu, da določena oseba naredi vtis na razgovoru za varnostno službo in se celo zaposli. Vendar pa bodo ravno lastnosti varnostnega

menedžmenta odločilne in bodo vplivale na način vodenja podjetja ter vrednost in dolgoživost podjetja. Prav zaradi tega nekateri avtorji poudarjajo, da so varnostni menedžerji izredno pomembni in nujni za podjetja za zasebno varovanje in varnostno industrijo nasploh.

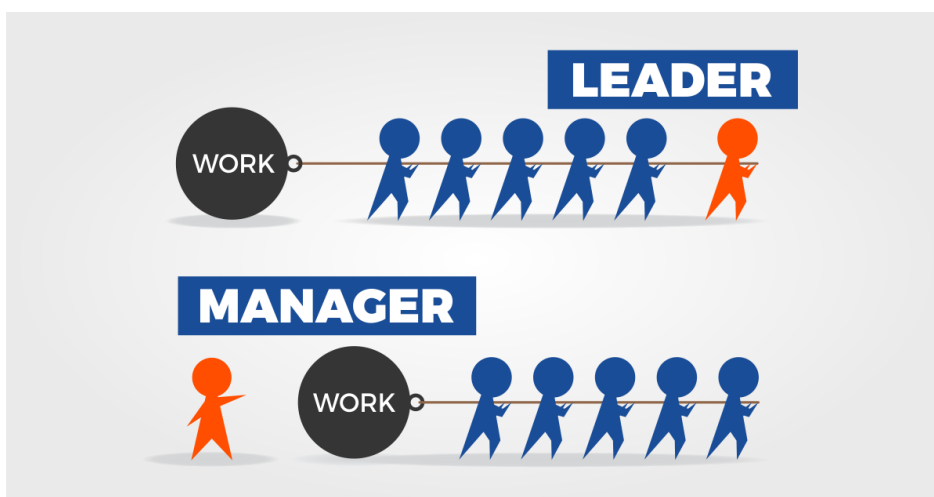
Spodnja tabela prikazuje funkcije vodenja v primerjavi s funkcijami upravljanja.

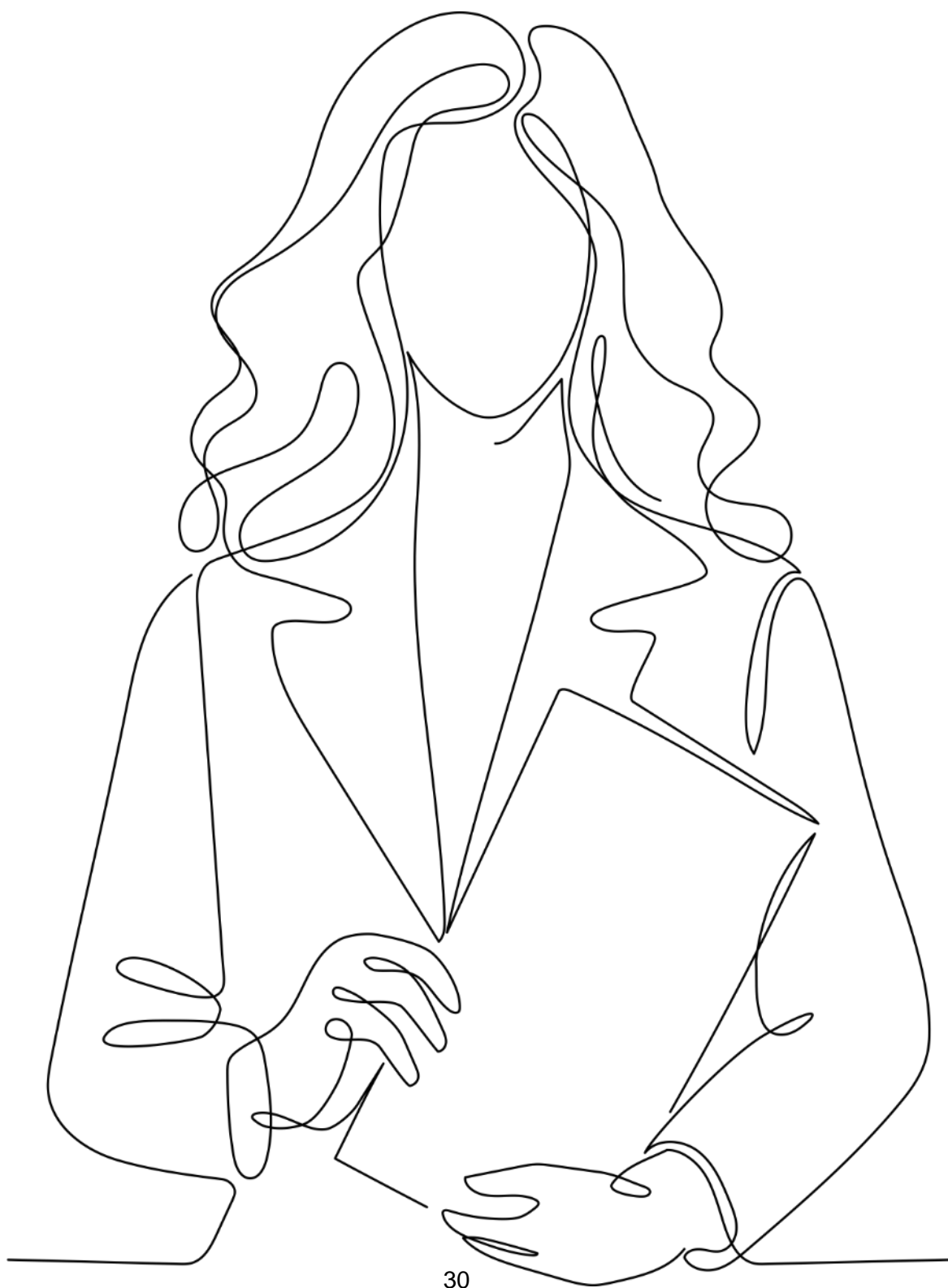
Tabela 1: Funkcije vodenja in upravljanja

	VODENJE	UPRAVLJANJE
DOLOČANJE VIZIJE	Določa usmeritve in ustvarja vizijo; Ustvarja strategije za izpolnitev vizije;	Načrti, proračuni Ustvarja načrte Določa vire
RAZVOJ ZAPOSLENIH	Uskladi se s sledilci; Sporoča vizijo in usmeritve za izpolnjevanje vizije; Določi ekipo in oblikuje smernice za sodelovanje;	Organiziranje in varovanje zaposlenih; Vzdrževanje strukture; Delegira odgovornosti;
IZVEDBA, REALIZACIJA	Motivira in navdihuje; Spodbuja energijo za premaganje izzivov; Zadovoljuje človeške potrebe;	Nadzorni postopki; Identificira in rešuje težave; Spremljajte rezultate;
REZULTAT	Spodbuja pomen in pomembne spremembe	Vzpostavlja red in doslednost

Vir: Ali, 2013 citirano v Jibreal (2021)

Zato bomo povzeli, da je vloga in pomen vodij v podjetju lahko eden ključnih dejavnikov za uspešnost podjetja, zato je izjemno pomembno, da ima vsako podjetje vodje na različnih položajih v svoji organizacijski strukturi, vendar pa je seveda potrebno v podjetju imeti tudi menedžerje, s katerimi bodo vzajemno izkazovali sinergijo pri doseganju ciljev družbe ter poskrbeli za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.





5

IZZIVI ZA ŽENSKE V MENEDŽMENTU IN VODENJU V PODJETJIH

Trg dela je na splošno strukturiran glede na spol delovne sile. Raziskave kažejo, da so ženske bolj dominantno zastopane na nižjih, moški pa na višjih oziroma vodstvenih položajih v podjetjih. Takšna posebna koncentracija se imenuje spolna segregacija. Ločevanje po spolu je mogoče analizirati s horizontalnega ali vertikalnega vidika. V tem smislu horizontalna spolna segregacija kaže na zastopanost žensk na določenih delovnih mestih, medtem ko vertikalna spolna segregacija kaže na zastopanost žensk na različnih ravneh vodstvenih položajev.¹

Namreč, kljub dejstvu, da so danes ženske na splošno bolj zastopane na trgu dela in v vodstvenih strukturah podjetij, v resnici še vedno obstaja neenakost med ženskami in moškimi glede na zastopanost v vodstvu in pri vodenju, zato je razvidna in jasno razvidne bistveno manjša zastopanost žensk na vodstvenih položajih.

Seveda pa je neizpodbitno, da obstajajo razlike med moškimi in ženskami, ki biološko izhajajo iz nevroendokrinega sistema ljudi in njihovega telesnega zdravja. Razlike v spolnem dimorfizmu vključujejo razlike v npr. sluha, vida, spomina, čustev, govora itd. Hkrati pa imajo moški v povprečju večje možgane, zato razlika v sivi snovi v možganih med moškimi in ženskami izgubi absolutni pomen in je majhna ali nepomembna. Toda zakaj je pomembno opozoriti na te razlike v moški in ženski anatomiji? Ker se zaradi razlike v patofiziologiji moških in žensk različno obnašajo².

Takšne razlike se kažejo v vseh sferah življenja, seveda tudi na delovnem mestu, pa tudi pri vodenju. Namreč, zaradi spremenljivk

¹Sukalova, V. in Ceniga, P., Upravljanje enakosti spolov v sodobnem vodenju podjetij v dobi globalizacije, Globalizacija in njene družbenoekonomske posledice, 2020

²Gaytan, S., Spol in vodenje: pristop k razlikam med ženskami in moškimi v upravljanju, Huper Economic Journal, 2014

osebnih lastnosti imajo moški in ženske različne stile vodenja in upravljanja. Na splošno velja, da so ženske bolj nagnjene k tveganju, imajo večji občutek družbene odgovornosti in se odzivajo na podlagi čustev, medtem ko imajo moški na splošno več samozavesti, več optimizma in se odzivajo z akcijo.³ Za ženske velja, da imajo v povprečju nižjo samopodobo, so altruistične, veljajo za bolj radodarne in nasprotni strani ponudijo več, so manj tekmovalne, imajo odpor do neenakosti, so močno samokritične itd.⁴

Študija LinkedIn iz leta 2019. kaže, da ženske, ko se nameravajo prijaviti na delovno mesto, analizirajo vse zahtevane kriterije. Če ženska izpolnjuje 4 od zahtevanih 5 kriterijev, se na splošno odloči, da se ne bo prijavila na delovno mesto. V enaki situaciji se na delovno mesto praviloma prijavijo moški, če izpolnjujejo samo enega od zahtevanih 5 kriterijev. Ta študija kaže, da imajo ženske veliko manj samozavesti in so preveč samokritične, medtem ko so moški samozavestni in hkrati menijo, da so za začetek dovolj znanja in veščine, ki jih trenutno imajo, vse drugo pa se lahko naučijo in se razvijejo.

Ne smemo pa dobiti vtisa, da so edini razlog za manjšo zastopanost žensk na vodilnih in vodstvenih položajih izključno osebne, biološke ali sociološko-kulturne značilnosti žensk. Ravno nasprotno, številne raziskave kažejo, da se ženske soočajo s stereotipi, prepričanji ali diskriminacijo. Pogosto pravijo, da bi morala biti ženska na delovnem mestu dvakrat boljša od moškega kolega, da bi se jo dojemalo, kot enako kompetentno. Morda je ena najbolj znanih

³Gorska, A., Razlike med spoloma pri vodenju, *Studia I materialy*, 136-144, Wydział Zarządzania UW, 2016

⁴Eckel, C., Gangadharan, L., Grossman, P. in Xue, N., *The Gender Leadership Gap: Insights from experiments*, Univerza Monash, 2020

in izkoriščanih ponazoritev spolnih stereotipov eksperiment, ki so ga leta 2003 izvedli na Columbia Business School z uporabo študije primera Heidi Rosen, ki je bila ena prvih uspešnih ženskih lastnic podjetja v Silicijski dolini, ZDA. Profesor Frank Flynn je namreč skupino študentov zadolžil za analizo študije primera, v kateri so bili opisani karierni dosežki, veščine mreženja, sodelovanje in stil vodenja glavnega menedžerja podjetja. Profesor je dodelil polovico skupine, da analizira prvotno študijo primera Heidi Rosen. In drugi polovici skupine je dal popolnoma enako vsebino študije primera, le da je ime Heidi zamenjal z imenom Howard. Rezultati so pokazali, da sta obe skupini Heidi in Howardu dali enako oceno sposobnosti, vendar je bilo študentom Howard bolj všeč in bi jih bolj verjetno zaposlili ali delali za Howarda. Heidi so ocenili kot sebično in neprijazno.

Zato je na žalost jasno, da še vedno obstajajo ovire pri poklicnem razvoju žensk, ki so odvisne od številnih dejavnikov. Res je, da bi morale ženske vlagati v svoj napredek, v smislu krepitve samozavesti in razvoja osebnih veščin. A žal je veliko večja ovira za ženske okolje, spolne vloge, stereotipi, predsodki ipd.

Iz analize stanja ekonomske aktivnosti žensk v Makedoniji (spremljano preko podjetniške aktivnosti žensk, zaposlenosti, plač in brezposelnosti ter lastniško-upravljalvske zastopanosti žensk) in analize strateškega okvira za razvoj ženskega podjetništva v Evropski uniji so bila opredeljena naslednja ključna vprašanja:

- Nezadostna zastopanost žensk v podjetniških dejavnostih;
- Nezadostna zastopanost žensk v lastniški strukturi podjetij in obrti;
- Nezadostna zastopanost žensk na trgu dela;
- Nižje plače za ženske na podobnih delovnih mestih;

- Ne zadostna zastopanost žensk v vodstvenih strukturah;
- Pomanjkanje statističnega spremljanja po spolu;
- Neznatna vlaganja v različne dejavnosti za krepitev ženskega podjetništva;
- Nepovezanost aktivnosti za krepitev podjetništva žensk;
- Splošna pomanjkljivost je odsotnost mehanizmov za vrednotenje uspešnosti posameznih dejavnosti za podporo razvoju ženskega podjetništva;

Ne zadostna koordinacija in sodelovanje med akterji, ki izvajajo javne politike, programe in pobude, ki prispevajo k razvoju ženskega podjetništva, kar otežuje ali celo onemogoča učinkovitost preimenovanih dejavnosti in učinkovitost vloženih finančnih sredstev.



Med ovire, ki otežujejo reševanje problemov pri krepitevi podjetništva žensk, štejemo:

- Splošna politika države; Pomanjkanje afirmativnih ukrepov, ki bodo omogočali spodbujanje ekonomske aktivnosti žensk in zgolj deklarativna drža institucij, ki podpirajo žensko

podjetništvo, brez trajnostnih rešitev za izhod iz nastale situacije;

- Spolna občutljivost vseh aktivnih akterjev;
- Nezadostna komunikacija in koordinacija med državnimi institucijami, nevladnim sektorjem, donatorskimi organizacijami in drugimi zainteresiranimi stranmi na področju skupnega zastopanja in vzpostavljanja učinkovitih mrež sodelovanja za pospeševanje razvoja ženskega podjetništva;
- Kulturno-socialne ovire, ki se izražajo predvsem v tradicionalni vlogi ženske v družini in sodobnem načinu življenja, ki zahteva polno vključenost v družbene in ekonomske tokove, pritiski okolja na mesto ženske v družini;
- Percepcija okolja za ženske v poslovnem okolju in nezadostna ozaveščenost o ekonomskih koristih razvoja ženskega podjetništva;
- Nezadostno število vrtcev, socialna struktura;
- Spodbuda za ustanovitev podjetja;
- Nezadosten dostop do finančnih sredstev (nepovratna sredstva, krediti, investicijski skladi, investitorji, jamstveni skladi, poslovni angeli, itd.) in pomanjkanje finančne pomoči, namenjene razvoju ženskega podjetništva;
- Dostop do informacij na splošno in dostop do informacij o priložnostih za ustanovitev in vodenje podjetja, podpora podjetjem in nerazvita podjetniška kultura (pomanjkanje podjetniških veščin, prevzemanje tveganja);
- Pomanjkanje znanja in kompetenc ter programov usposabljanja za različne ciljne skupine (npr. potencialne podjetnike, novoustanovljena podjetja, uveljavljena podjetja,

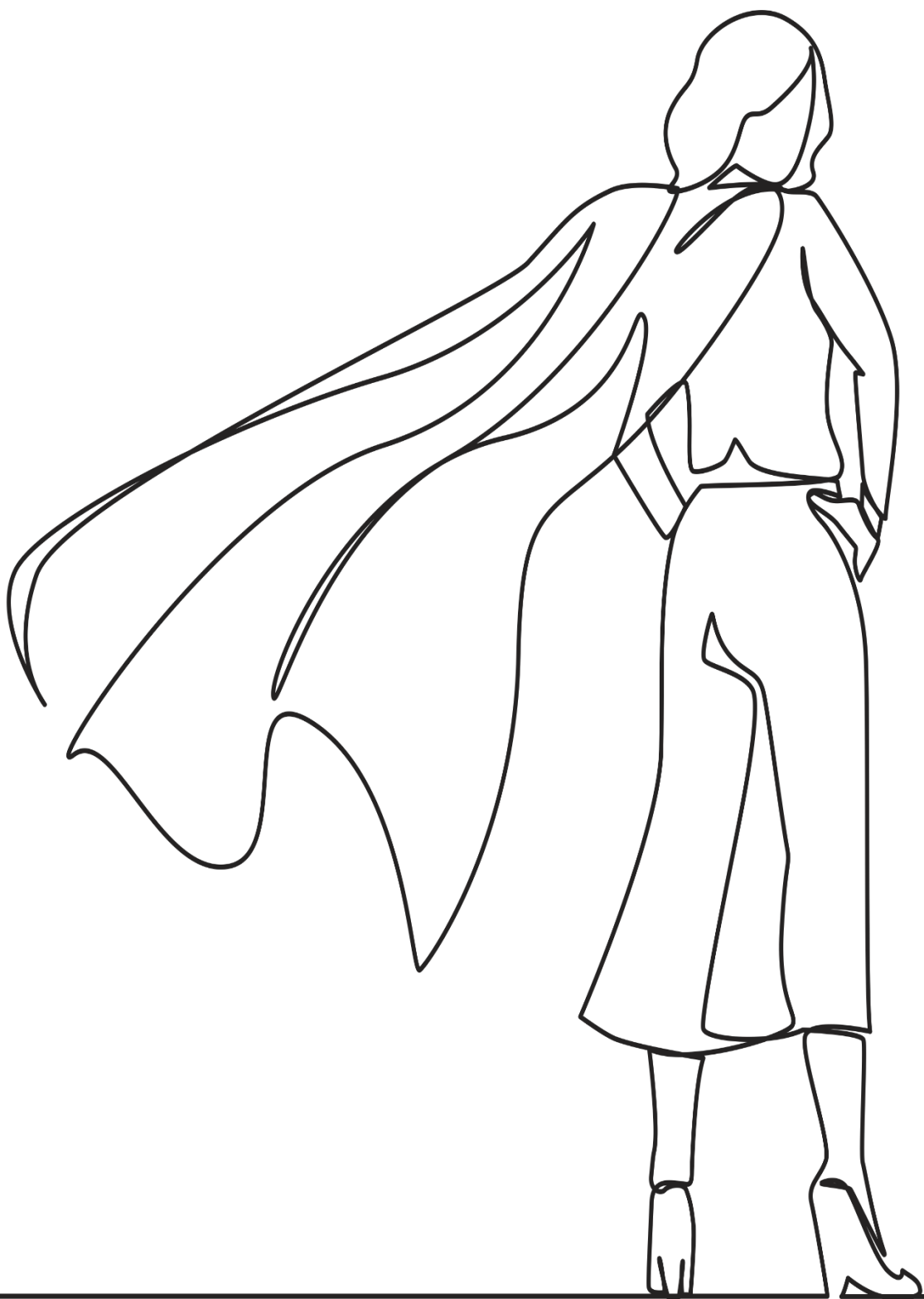
marginalizirane skupine itd.) in sposobnost žensk, izobraževanje mladih deklet kot bodočih podjetnic in pomanjkanje informacij (centralne informacije);

Na splošno lahko ovire za udeležbo žensk v podjetništvu, pa tudi upravljanju in vodenju podjetij razdelimo na strukturne, ekonomske in »mehke«.

- **Strukturne (kontekstualne) ovire** temeljijo na tradicionalnih pogledih na vlogo žensk v družbi, stereotipih o ženskah v podjetništvu; pomanjkanje podpore ženskam z dvema delovnima angažiranostma (družina in poklic), ter politično-regulativnega okvira in njegovega izvajanja za krepitev enakosti spolov; Strukturne ovire so posledica kulturne dediščine, vrednostnih osnov, pomanjkanja politične volje za dosledno uporabo politično-regulativnega okvira in pomanjkanja infrastrukture za podporo družinskemu življenju. Njihova odprava zahteva politično soglasje, dolgoročne aktivnosti na področju vzgoje in izobraževanja, a tudi spremembe regulativnega okvira (omogočanje različnih oblik zaposlovanja in opravljanja dejavnosti) ter pomembno podporo razvoju zavodov za varstvo otrok in starejših.
- **Ekonomske ovire** pomenijo: Težaven dostop do finančnih virov; nezadostno število stikov in nepovezanost v mreženje; Pomanjkanje alternativnih oblik financiranja poslovnih podvigov v Makedoniji (pomanjkanje mikrokreditnih institucij, poslovnih angelov, skladov tveganega kapitala...)
- "Mehke" ovire vključujejo: pomanjkanje dostopa do mrež podjetnikov; Pomanjkanje usposabljanja in izobraževalnih programov, osredotočenih na tehnološko intenzivne podvige; Pomanjkanje vzornikov, nasvetov, mentorstva; Zaznavanje žensk

glede pomanjkanja samozavesti, sposobnosti tveganja; Mehke ovire se premagujejo z večjim vključevanjem in povezovanjem vseh institucij, nevladnega sektorja in vseh aktivnih deležnikov, ki delujejo na področju ženskega podjetništva, z razvojem strukturiranih programov za krepitev mehkih veščin za podjetništvo za premostitev obstoječega stanja.

Zato je izjemno pomembno nenehno delo z javnostjo glede občutljivosti razlikovanja spolov (izobraževanje, mediji), a tudi dosledno vključevanje spolne razsežnosti v delovanje družbe.



6

ŽENSKE V VARNOSTI IN ZASEBNEM VAROVANJU

Leta 2020 je Severna Makedonija postala članica Nata, s čimer se je zavezala k uporabi načela integracije spolov v vseh politikah in ukrepih, povezanih z mirom in varnostjo. V tem smislu je najpomembnejši dokument Resolucija Varnostnega sveta 1325. Agenda za ženske, mir in varnost, je bila prvič predstavljena leta 2000.

Nacionalni akcijski načrt za izvajanje Resolucije Varnostnega sveta ZN 1325 "Ženske, mir in varnost" NAP 2020-2025 zajema pet strateških ciljev, in sicer: vodenje, vključevanje, spodbujanje, zaščito in komunikacijo, usposabljanje in izobraževanje. Pri nas je Ministrstvo za obrambo sprejelo Dolgoročni načrt razvoja obrambe 2019–2028 in Srednjeročni načrt razvoja obrambe 2020–2023, ki vključujeta cilje, povezane z enakostjo spolov in zastopanostjo žensk na tem področju.

V sektorju zasebnega varovanja v Republiki Severni Makedoniji je Zbornica za zasebno varovanje investirala v oblikovanje politike, ki upoštevajo občutljivost razlikovanja spolov. Vsi podatki o javnih pooblastilih so namreč spolno občutljivi, to pomeni, da obstajajo evidence o izvedenih usposabljanjih, izdanih licencah in identifikacijah za zasebno varovanje po spolu. Poleg tega je bilo opravljeno kartiranje žensk v zasebnem varovanju in ugotavljanje dejanskih razmer in izzivov, stereotipov, predsodkov, diskriminacije samo na podlagi spola. V tem smislu analiza podatkov iz leta 2023 kaže, da so ženske v zasebnem varovanju zastopane v približno 8 %. Za primerjavo, raziskave kažejo, da so bile v Veliki Britaniji leta 2021 ženske zastopane z 10,2 %, največja zastopanost žensk v zasebnem varovanju s 24,3 % pa je v Združenih državah Amerike.

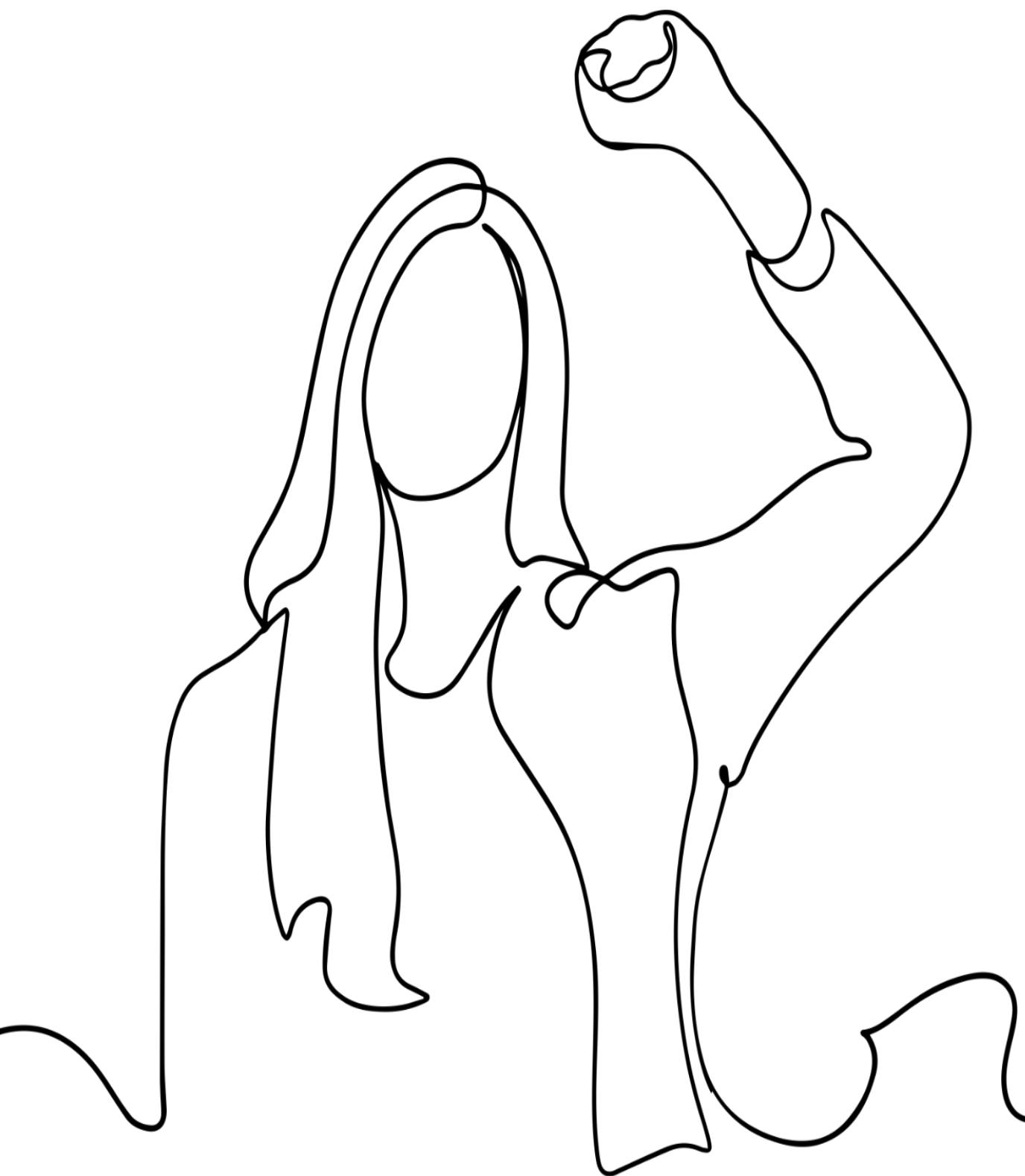
V okviru upravljanja v podjetjih za zasebno varovanje v Makedoniji je bilo v analizi podatkov za leto 2023 ugotovljeno, da je v pravnih osebah, ki opravljajo tovrstne storitve, 15 % žensk na glavnih vodstvenih položajih,

torej ugotavljamo, da analize kažejo zaskrbljujoče podatke. V tem smislu smo danes še vedno na začetku dolge poti boja za enakost spolov, predvsem v dejavnosti, ki je tradicionalno pretežno moška.

Poleg tega Zbornica za zasebno varovanje namenja pomemben delež k krepitevi položaja žensk, zaposlenih v sektorju, najprej z izpopolnjevanjem njihovih veščin in kompetenc, z organizacijo forumov za izmenjavo znanj in izkušenj ter razprav o občutljivih temah. Izvedene so bile različne aktivnosti, kot so: Usposabljanje za žensko vodenje (v letu 2018) za pripadnice zasebnega varovanja in Ministrstva za notranje zadeve; udeležba na znanstveno-strokovnem forumu »Perspektiva spola in vloga žensk v reformah varnostnega sistema« leta 2019, leta 2021 organizacija spletne konference z naslovom »Žensko vodstvo« in istega leta Deklaracija za podporo ženskam v podjetništvu, ki je bila podpisana kot del Nacionalne platforme za žensko podjetništvo v Makedoniji. Že 3 leta zapored je Zbornica za zasebno varovanje prisotna s svojimi predstavnicami in sodeluje na Women's Entrepreneurship Summitu. V letu 2022 pa so bile tovrstne aktivnosti, namenjene opolnomočenju žensk, potrjene z nagrado 2022 Best Practice Organisations Award for Women's Entrepreneurship.

V okviru prizadevanj za izboljšanje stanja na področju enakosti spolov v sektorju zasebnega varovanja, Zbornica za zasebno varovanje v letu 2023 izvaja projekt z naslovom »Oranžna dlan – združeni v aktivizmu proti nasilju nad ženskami in dekletki«. Namen tega projekta je učinkovito in uspešno združiti sektor v aktivizmu za dvig ozaveščenosti proti nasilju na podlagi spola ter poslati glasno in jasno sporočilo ničelne tolerance do kakršne koli oblike nasilja. Kampanja ima dvojni namen, prvi je informiranje o spolnih stereotipih in predsodkih v zvezi z opravljanjem zasebnega varovanja z namenom premagovanja ovir in vseh izzivov pri delovanju, drugi namen pa je vlaganje v zgodnje prepoznavanje, preprečevanje in prijavo nasilja nad

ženskami in dekleti pri vsakodnevem opravljanju rednih delovnih nalog zaposlenih v našem sektorju. V okviru tega projekta je bil organiziran seminar o vprašanjih enakosti spolov z naslovom "Oranžni cvet" za 100 žensk, zaposlenih v zasebnem varovanju. Projekt se zaključuje s podpisom Deklaracije o skupnem delovanju zasebnih varnostnikov proti nasilju nad ženskami in dekleti, ki jo je podpisalo 64 podjetij, ki opravljajo storitve in zaposlujejo približno 4000 zasebnih varnostnikov.



7

ZAKLJUČEK

Zadnja desetletja pri nas in v regiji, so zaznamovana s prizadevanji za izboljšanje normativnega okvira in politike za enakost spolov, kar vpliva na izboljšanje položaja žensk in napredek na področju enakosti spolov. Še naprej pa se neenakosti spolov izražajo na vseh področjih, ki so pomembna za doseganje enakega družbenega položaja, vpliva in blaginje žensk in moških. Politike, ki spodbujajo enakost spolov, običajno vključujejo okvirne strategije ali akcijske načrte za enakost spolov, posebne nacionalne akcijske načrte za izvajanje RVSZN 1325, strategije za preprečevanje diskriminacije, politike za preprečevanje nasilja nad ženskami in vzpostavitev sistema proračuna, ki bo upošteval spol.

Hkrati pa v sistemih gospodarstva, pa tudi v varnosti, kjer delujejo zasebne varnostne družbe, obstajajo spolno občutljivi mehanizmi, kot so spolno ločene evidence in določene politike, povezane z zagotavljanjem enakih delovnih pogojev. V praksi pa je potrebno dosledno izvajati te politike, ki bodo upoštevale potencialne in potrebe žensk ter zagotavljale spolom prilagojene oblike sistematične podpore v sektorju zasebnega varovanja. Takšna podpora je nujna, ker so se ženske šele v zadnjih desetletjih začele vključevati v sistem zasebnega varovanja.

Za doseg popolne enakosti je potrebna podpora po meri žensk, saj je sistem prilagojen moškim, ki so tradicionalno zaposleni večinsko, tako v varovanju kot tudi v zasebnem varovanju. Danes nedvomno velja, da enakopravno sodelovanje žensk v zasebnem varovanju prispeva k učinkovitosti zasebno varnostnih podjetij, pa tudi celotnega varnostnega sistema, kar dela panogo pripravljeno na izzive 21. stoletja, pri čemer je vidik enakosti spolov eden pomembnih vidikov reforme varnostnega sistema, in tudi blaginje vsake družbe.



center
for risk analysis and
crisis management



**CHAMBER FOR
DEVELOPMENT
OF SLOVENIAN
PRIVATE
SECURITY**



This project is funded by
the European Union



**NATIONAL AGENCY
FOR EUROPEAN EDUCATIONAL
PROGRAMMES AND MOBILITY**