

Visoka poslovna škola PAR Rijeka

ZBORNIK RADOVA

PILC

par international leadership conference

WOMEN'S LEADERSHIP

Rijeka, 2012.



Impressum

Nakladnik

Visoka poslovna škola PAR
Poslovna akademija Rijeka
Školjić 9 - 51000 Rijeka
www.patriot.com.hr

Za nakladnika

dr. sc. Gordana Nikolić

Urednik

prof. dr. sc. Vladimir Rosić

Lektorica

Andeja Brusić, prof.

Lektor engleskog jezika

prof. dr. sc. Branka Kalogjera,
dr. sc. Moira Kostić-Bobanović

Izvršni urednik

Hrvoje Čop

Grafičko oblikovanje

Hrvoje Čop

Produkcija

PATRIOT Rijeka
www.patriot.com.hr

Tisak i uvez

DENONA Zagreb
www.denona.hr

Naklada

200

Rijeka, rujan 2012.

Copyright © 2012.

Sva prava pridržana. Nijedan se dio knjige ne smije reproducirati bez prethodnog dopuštenja Izdavača, osim u slučajevima kratkih navoda u stručnim časopisima.

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Sveučilišne knjižnice Rijeka pod brojem 121222072

ISBN 978-953-57258-1-7

RADOVI

PRVE MEĐUNARODNE ZNANSTVENO - STRUČNE KONFERENCIJE

29. – 31. 03. 2012.

HRVATSKA

OPATIJA - Hotel Milenij 5*



Organizatori i suorganizatori

Organizatori:

- ☐ Poslovna akademija Rijeka, Rijeka, Hrvatska
- ☐ Lehigh University, SAD
- ☐ Iacocca Institute, SAD

Suorganizatori:

- ☐ Visoka poslovna škola PAR, Rijeka, Hrvatska
- ☐ MIPRO - Hrvatska udruga za informacijsku i komunikacijsku tehnologiju, elektroniku i mikroelektroniku, Rijeka, Hrvatska
- ☐ Visoka škola za poslovanje i upravljanje - „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, Hrvatska
- ☐ Fakultet za menadžment, Sremski karlovci, Srbija

Programsko-organizacijski odbor

Predsjednica programsko-organizacijskog odbora:

- ☐ dr. sc. Gordana Nikolić, direktor Poslovne akademije Rijeka / dekan Visoke poslovne škole PAR

Međunarodni programski odbor:

- ☐ dr. sc. Gordana Nikolić (Hrvatska)
- ☐ Carol S. Ham, MEd (USA)
- ☐ Susan Green (USA)
- ☐ prof. dr. sc. Vladimir Rosić (Hrvatska)
- ☐ prof. dr. sc. Velimir Srića (Hrvatska)
- ☐ prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić (Hrvatska)
- ☐ prof. dr. sc. Vedran Mornar (Hrvatska)
- ☐ prof. dr. sc. Blanka Kesić (Hrvatska)
- ☐ prof. dr. sc. Saša Zelenika (Hrvatska)
- ☐ doc. dr. sc. Nada Kaiser (Njemačka)
- ☐ prof. dr. sc. Sanja Vlahović (Crna Gora)
- ☐ prof. dr. sc. Veljko Milutinović (Srbija)
- ☐ prof. dr. sc. Mario Plenković (Slovenija)
- ☐ prof. dr. sc. Goran Kutnjak (Hrvatska),
- ☐ mr. sc. Jan Stanovnik, MBA (Slovenija)
- ☐ mr. sc. Andrea Milić - Grenko (Nizozemska)
- ☐ dr. sc. Helga Pavlić Skender (Hrvatska)
- ☐ prof. Albert Nonnemacher (Njemačka)
- ☐ dr. sc. Srđan Krčo (Srbija)
- ☐ dr. sc. Konrad Wrona (Poljska)
- ☐ dr. sc. Alex Gluhak (Velika Britanija)

Organizacijski odbor:

- ☐ Dario Zorić, mag.oec., voditelj poslovnih edukacija PAR
- ☐ mr. sc. Jadranko Novak, dopredsjednik MIPRO-a
- ☐ mr. sc. Ante Županić, predavač na Visokoj poslovnoj školi PAR
- ☐ Luana Fonović, bacc. oec.

Recenzenti

Recenzenti:

- ☐ prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić
- ☐ prof. dr. sc. Blanka Kesić
- ☐ prof. dr. sc. Vladimir Rosić
- ☐ dr. sc. Gordana Nikolić
- ☐ dr. sc. Tomislav Hernaus
- ☐ dr. sc. Ivana Morić
- ☐ dr. sc. Ana Aleksić
- ☐ prof. dr. sc. Marijana Zekić-Sušac
- ☐ dr. sc. Helga Pavlić Skender
- ☐ prof. dr. sc. Goran Kutnjak
- ☐ prof. dr. sc. Sanja Vlahović
- ☐ doc. dr. sc. Nada Kaiser
- ☐ Carol S. Ham
- ☐ Suzan Green
- ☐ prof. Albert Nonneacher
- ☐ mr. sc. Jadranko Novak.

Sadržaj

17 Predgovor

UVODNA IZLAGANJA

25 *Prof. dr. sc. Velimir Srića*

Ženski Leadership: Jesmo li spremni na eru žena?

WOMEN LEADERSHIP: ARE WE READY FOR THE ERA OF WOMEN?

29 *Prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić*

Ivana Bulat, mag. oec.

Što žene lideri unose u politiku - psihološka i radna obilježja, stil vođenja, interesi i perspektive

WHAT WOMEN LEADERS BRING INTO
POLITICS-PSYCHOLOGICAL AND WORKING
CHARACTERISTICS, LEADERSHIP STYLE,
INTERESTS AND PERSPECTIVES

41 *Prof. dr. sc. Sanja Vlahović*

Liderstvo-faktor uspjeha u XXI stoljeću

LEADERSHIP AS A CRITICAL SUCCESS FACTOR IN
XXI CENTURY

51 *Prof. dr. sc. Marijana Zekić-Sušac*

Nataša Šarlija

Sanja Pfeifer

Žensko poduzetništvo u Hrvatskoj i usporedba s drugim zemljama - analiza statističke i neuralne mreže temeljena na GEM bazi podataka

WOMEN ENTREPRENEURSHIP IN CROATIA AND
ITS COMPARISON TO - A STATISTICAL AND
NEURAL NETWORK ANALYSIS BASED ON
GEM DATABASE

- 67 *Prof. dr. sc. Vladimir Rosić*
Dario Zorić, mag.oec.
Utjecaj vodećih timova novog doba
INFLUENCE OF THE LEADING TEAMS OF TODAY
- 79 *Prof. dr. sc. Ivanka Avelini Holjevac*
Produktivnost, kvaliteta i konkurentnost
PRODUCTIVITY, QUALITY AND COMPETITIVENESS
- ZNANSTVENO STRUČNI RADOVI
- 93 *Prof. dr. sc. Goran Kutnjak*
Dr. sc. Gordana Nikolić
Dario Zorić, mag.oec.
Poduzetništvo žena - Realnost i/ili lažni optimizam?
WOMEN ENTREPRENEURSHIP-REALITY AND/OR FALSE OPTIMISM?
- 103 *Prof. dr. sc. Blanka Kesić*
Dr. sc. Helga Pavlić-Skender
Uloga žena u prometu i pomorstvu
THE ROLE OF WOMEN IN TRAFFIC AND MARITIME INDUSTRY
- 113 *Dario Maršanić, prof. univ. spec. oec.*
Šime Vučetić, univ. spec. oec.
Participacija žena u Hrvatskom turizmu
PARTICIPATION OF WOMEN IN CROATIAN TOURISM
- 123 *Tina Bošković, prof.*
Žene na vodećim pozicijama u obrazovanju
WOMEN IN LEADERSHIP POSITION IN EDUCATION
- 129 *Dr. sc. Nataša Zrilić*
Dejan Oplanić, student
Novi trendovi u razvoju turizma - poslovna šansa za žene
NEW TRENDS IN TOURISM DEVELOPMENT - BUSINESS OPPORTUNITY FOR WOMEN

- 139 *Prof. dr. Dušan Ristić*
Dr. Nenad Marković
Mr. Vesna Šćepanović
Položaj žena u privredi Republike Srbije
THE POSITION OF WOMEN IN THE SERBIAN ECONOMY
- 153 *Saša Raletić, MSc.*
Dragan Janjušić, Mr.
Sreto Aleksić, Mr.
Žensko poduzetništvo kao razvojni potencijal država
WOMEN ENTERPRENEURSHIP AS A DEVELOPMENT POTENTIAL OF COUNTRIES
- 163 *Đankarlo Milokanović, bac.oec.*
Ljudskim potencijalom do uspjeha
REACHING SUCCESS THROUGH HUMAN RESOURCES
- 175 *Mr. sc. Marino Golob*
Plan kadrova, pridobivanje, selekcija i odabir kandidata
PERSONNEL PLANNING, RECRUITMENT AND SELECTION OF CANDIDATES
- 185 *Dr. sc. Oliver Momčilović*
Dr. sc. Gordana Nikolić
Dr. sc. Jasmina Rajković
Poticanje zapošljavanja u neovisnom poduzetništvu (Studija slučaja Mačvanski okrug Srbija)
ENCOURAGING EMPLOYMENT INDEPENDENTS ENTREPRENEURSHIPS (CASE STUDY MAČVA DISTRICT)
- 197 *Mr. sc. Nikolina Šergo Chiavalon*
Desanka Đulabić, dipl. oec.
Dr. sc. Sandra Šokčević
Menadžment turističkog odredišta u Republici Hrvatskoj
MANAGEMENT OF TOURIST DESTINATIONS IN THE REPUBLIC OF CROATIA

- 207 *Mr. sc. Milica Potkonjak-Šuljić*
Coaching za veću učinkovitost
 COACHING FOR BETTER EFFECTIVENESS
- 215 *Mr. spec.oec. Maša Bulajić, dr.med.*
Komunikacijski izazovi u suvremenoj medicini
 COMMUNICATION CHALLENGES IN CONTEMPORARY HEALTH CARE
- 223 *Jan Stanovnik, mr. sc*
Metodologija uspješnog outsourcinga
 METHODOLOGY OF SUCCESSFUL OUTSOURCING
- 235 *Dražen Kostelac, mag. tech.ing.*
Željka Kružić, mr.ph.
Marko Šimac, dipl. ing.
Upravljanje globalnim projektima: Strukturalni pristup za bolji razvoj
 MANAGING GLOBAL PROJECTS: A STRUCTURED APPROACH FOR BETTER DEVELOPMENT
- 245 *Branka Šaškin, dipl. iur.*
Desanka Đulabić, dpl. oec.
Mr. sc. Nikolina Šergo Chiavalon
Kvaliteta u osnivanju i upravljanju visokoškolskim ustanovama u Republici Hrvatskoj
 QUALITY IN THE ESTABLISHMENT AND MANAGEMENT OF INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION IN THE REPUBLIC OF CROATIA
- 253 *Prof. dr. sc. Vladimir Rosić*
Zaključna riječ

PRILOZI / SUORGANIZATORI

- 254 *Visoka poslovna škola PAR - Rijeka*
- 255 *MIPRO - Hrvatska udruga za informacijsku i komunikacijsku tehnologiju, elektroniku i mikroelektroniku - Rijeka, Hrvatska*
- 256 *Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić" - Zaprešić, Hrvatska*

Predgovor

U organizaciji Poslovne akademije Rijeka i Visoke poslovne škole PAR (Rijeka) te Iacocca Instituta i Lehigh University-a (SAD) u Opatiji od 29. do 31. ožujka 2012. godine je održana prva međunarodna znanstveno-stručna konferencija PILC 2012. - „1st PAR International Leadership Conference“ o leadershipu pod pokroviteljstvom Ministarstva gospodarstva, Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, Hrvatske gospodarske komore - Županijske komore Rijeka, MIPRO Rijeka, Visoke škole za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ iz Zaprešića.



Konferencija je imala međunarodni programski odbor iz sedam zemalja (Hrvatske, USA, Njemačke, Crne Gore, Srbije, Slovenije i Nizozemske) i organizacijski odbor, a predsjednica programsko-organizacijskoga odbora bila je dr. sc. Gordana Nikolić, direktor Poslovne akademije Rijeka i dekan Visoke poslovne škole PAR. Konferenciji je prisustvovala i sudjelovala u radu uz ostale goste i prof. dr. sc. Sanja Vlahović, ministrica znanosti Crne Gore.

Rad znanstvene i stručne konferencije pozdravili su Carol S. Ham, direktorica profesionalnih edukacija Laccoca Instituta (SAD), gradonačelnik Grada Opatije gospodin Ivo Dujmić, predsjednik županijske skupštine Primorsko-goranske županije gospodin Ingo Kamenar i dr. sc. Dragutin Funda, prodekan Visoke škole za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić" iz Zaprešića, u ime suorganizatora.



Nakon svečanoga otvaranja i pozdrava organizatora i gostiju, znanstvenu i stručnu konferenciju otvorila je gđa. Marija Lugarić, zamjenica Ministra znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske. Rad konferencije pratilo je 120 sudionika iz Hrvatske, SAD-a, Njemačke, Italije, Crne Gore, Srbije, sveučilišnih i visokoškolskih ustanova iz Zagreba, Zadra, Osijeka i Rijeke te lideri iz gospodarstva.

Rad konferencije odvijao se u panel-raspravi, prezentaciji znanstvenih i stručnih radova u plenarnom radu i dvije sesije te kroz osam certificiranih seminara i radionica za procjenu vođenja, stilova vođenja, razvijanje učinkovitosti vođenja, učinkovitosti odlučivanja, komuniciranju vodstva, viziji poduzeća, uspjehu poduzeća i kulturi poduzeća koje su vodili predavači iz Lacocca Instituta Professional Education iz SAD-a.



Konferencija je započela panel-raspravom "Žene u novim tehnologijama", u kojoj je sudjelovalo devet predstavnica lidera poduzetništva i visokoobrazovnih institucija uz učinkovito i sustavno vođenje rasprave i uz pomoć moderatorice gospođe Tončice Čeljuske. Sudionici rasprave bili su:

- prof. dr. sc. Velimir Srića (Ekonomski fakultet, Zagreb)
- prof. dr. sc. Vedran Mornar (predsjednik MIPRO, predsjednik Nacionalnog vijeća za Visoko obrazovanje)
- gđa. Vesna Trnokop Tanta (potpredsjednica HGK)
- gđa. Giovanna Sangiorgi (CEO Oracle, Rim, Italija)
- mr. sc. Sandra Mihelčić (CEO, Business media Group)



- gđa. Nives Sandri (predsjednica uprave Nokia Siemens Hrvatska)
- gđa. Vivian Benussi (zamjenica župana Istarske županije)
- mr. sc. Amadea Dobovišek, MBA (Udruženje menadžerica Slovenije)
- prof. dr. sc. Marijana Zekić-Sušac (Ekonomski fakultet, Osijek)

Rezultati panel-rasprave bili su izuzetno učinkoviti, konkretni, poticajni i stratejski razvojno stručno i znanstveno utemeljeni uz prikaz životne prakse i iskustva žena lidera. Rasprava je ukazala na pozitivne pomake u društvu i gospodarstvu u pogledu rada i djelovanja žena lidera te prikazala mnoge probleme koje treba još sustavnije rješavati kako bi žensko liderstvo dalo još učinkovitije rezultate u gospodarstvu.



Nakon rasprave u suorganizaciji MIPRO-a održano je devet plenarnih predavanja iz područja: Žensko vodstvo i nove organizacijske kulture, Razvijanje strateških lidera, Utjecaj vodećih timova novog doba i Komuniciranje lidera. Predavači su bili istaknuti sveučilišni znanstveni stručnjaci: prof. dr. sc. Velimir Srića, prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić, prof. dr. sc. Sanja Vlahović, prof. dr. sc. Marijana Zekić-Sušac, prof. dr. sc. Blanka Kesić, prof. dr. sc. Vladimir Rosić, prof. dr. sc. Ivanka Avelini, doc. dr. sc. Nada Kaiser, mr. sc. Amadea Dobovišek. Nakon uvodnih predavanja i rasprava prezentirana su dvadeset tri rada u dvije sesije. Predavanja su bila dobro obrađena, jasno i razgovijetno prezentirana, predočena prezentacijama i pokazala su učinkovit napredak u znanstvenom i stručnom području rada liderstva te primjeni adekvatne znanstvene i stručne metodologije rada i aktivne poslovne komunikacije u povezanosti teorije i prakse liderstva.



Tijekom trodnevne konferencije održavali su se cjelodnevni certificirani seminari i radionice Iacocca Instituta s vrhunskim predavačima: Carol Ham, direktorica Iacocca Institute Professional Educationa i Susan Green, konzultantica TAI Incorporateda iz SAD-a o procjeni vođenja, stilovima vođenja, razvijanju učinkovitosti vođenja, komuniciranju vodstva, viziji i kulturi poduzeća. Seminari i radionice bile su primjerno organizirane, popraćene i predočene radnim materijalima, konkretnim akcijama i postigle su neupitan učinak i potakle polaznike na osobni razvoj karijere. Devetnaest polaznika uspješno je završilo certificirane seminare.

prof. dr. sc. Vladimir Rosić

Uvodna izlaganja

ŽENSKI LIDERSHIP: JESMO LI SPREMNI NA ERU ŽENA?

WOMEN LEADERSHIP: ARE WE READY FOR THE ERA OF WOMEN?

Prof.dr.sc. Velimir Srića

*Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb,
Republika Hrvatska*

E-pošta: vsrica@efzg.hr

Prof.dr.sc. Velimir Srića

*Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb,
Republika Hrvatska*

E-pošta: vsrica@efzg.hr

Sažetak: Historically the civilization went through the cycles of matriarchal and patriarchal society set up. For the past several centuries, most of the continents have been under the greater patriarchal hegemony. However, the last century has proved itself to show significant shift in the leadership, namely there is an increase in female leaders. These possess different set of physical and psychological skills than their male counterparts, and for this reason one can observe how the managerial roles accept and provide space for "female" leadership style. The paper discusses the reasons and outcomes of such shift.

Summary: Historically the civilization went through the cycles of matriarchal and patriarchal society set up. For the past several centuries, most of the continents have been under the greater patriarchal hegemony. However, the last century has proved itself to show significant shift in the leadership, namely there is an increase in female leaders. These possess different set of physical and psychological skills than their male counterparts, and for this reason one can observe how the managerial roles accept and provide space for "female" leadership style. The paper discusses the reasons and outcomes of such shift.

Ključne riječi: Female leadership, woman leadership, emotional leadership, leadership features woman, women managers, leadership global trends.

Keywords: Female leadership, woman leadership, emotional leadership, leadership features woman, women managers, leadership global trends.



Kad je u francuskom parlamentu nakon revolucije valjalo obrazložiti prijedlog da se ženama osigura ravnopravnost i pravo glasa, jedan je zastupnik održao poduži govor u kojem se trudio naglasiti kako su žene i muškarci zapravo jako, jako slični. Postoji tek jedna mala razlika. Nije stigao dovršiti misao, a zastupnici su počeli skandirati: «Živjela ta mala razlika!»

Istraživanja pokazuju da su se u povijesti ljudskog roda izmjenjivala razdoblja patrijarhata i matrijarhata, no novije doba karakterizira nerazmjerno veći udio muškaraca u strukturama gospodarske, političke i svake druge moći u odnosu na

osobe „slabijeg spola“. Ipak, postepeno se zamjećuje porast udjela žena u političkim i gospodarskim zbivanjima. Sve više predstavnica „ljepšeg spola“ počinje igrati važne i vodeće menadžerske uloge. No proces teče sporo i relativno je kasno započeo.

Prva žena diplomirala je na najpoznatijoj svjetskoj poslovnoj školi Harvard tek 1960. godine. Međutim, četrdesetak godina kasnije udio ljepšeg spola među studentima iste škole popeo se na 43%. U zemljama bivšeg socijalističkog bloka žene su sa stanovišta prava na rad, visine plaće i posjedovanja vlasništva po zakonu bile ravnopravne, ali u praksi su rijetko zauzimale rukovodeća mjesta. No zato su bile izrazito zastupljene na položajima stručnjaka. Preko polovinu liječnika, zubara ili farmaceuta u Istočnoj Europi čine žene.

Razlozi relativne malobrojnosti žena na rukovodećim položajima mogu se podijeliti u nekoliko grupa. Glavni je već spomenuta manja zastupljenost u školovanju za menadžere. Od drugih problema ističu se: kulturni stereotipi, pravna ograničenja, obnavljanje rasporeda moći i nezainteresiranost.

U većini kultura postoji čvrsta podjela na muške i ženske uloge. Prema stereotipima koji posebno dominiraju arapskim zemljama, Latinskom Amerikom i manje razvijenim regijama svijeta, menadžeri mogu biti samo muškarci. Od žena se očekuje da budu podređene i ovisne, da se ne ističu i da služe. Čak i u razvijenim demokratskim društvima gdje žene formalno uživaju ravnopravnost, ovakvi kulturni stereotipi nisu sasvim iskorijenjeni.

Raznolika pravna ograničenja koja su žene stavljala u drugorazredni položaj tek su nedavno uklonjena iz zakonodavstva najrazvijenijih zemalja, a kod nerazvijenih su još itekako prisutna. Na primjer, Švicarke nisu imale pravo glasa sve do 1971. godine, Francuska još nema propis koji bi štitio ženu od maltretiranja na poslu, a u SAD žene za isti posao redovito dobivaju manju plaću od muškaraca.

Raspored moći u menadžerskim strukturama velikih korporacija izrazito je naklonjen muškarcima. Muški otpor prema ženama rukovoditeljima jači je u Europi nego u Americi. Ankete u Italiji i Velikoj Britaniji pokazale su da gotovo polovina muškaraca odbija pomisao da ima ženu za menadžera. Statistička analiza populacije rukovoditelja u SAD i Zapadnoj Europi pokazala je da žene čine svega tri posto direktora velikih kompanija i zauzimaju oko 12 posto srednjih i nižih menadžerskih pozicija, iako ih je u ukupnoj radnoj snazi preko 45 posto. Postoje u svijetu tek tri zemlje u kojima žene čine više od polovine zaposlenih. To su Švedska (60 posto), Kanada i SAD (52 posto). Drugu krajnost čine zemlje Srednjeg Istoka kod kojih je udio žena u radnoj snazi između 35 postotaka (Izrael) i 4 posto (Irak, Saudijska Arabija).

Nažalost, jedan od jakih razloga skromne zastupljenosti žena u strukturama moći jest njihovo vlastito prihvaćanje 'ženskih uloga' i iz toga proistekla nezainteresiranost za rukovodeći položaj ili poslovodnu karijeru. Žene su često stavljene u poziciju da moraju birati između opcije «majka i domaćica» ili «žena od karijere» pri čemu jedna u velikoj mjeri isključuje drugu.

Psihološka su istraživanja pokazala da postoji «niz malih razlika» i da žene u načelu posjeduju mnoge komparativne prednosti u odnosu na muškarce. To znači da bi, po svojoj biološkoj i psihološkoj građi, mogle biti bolji rukovoditelji.

Iako ima istine u tome da su „žene s Venere, a muškarci s Marsa“, stereotipi su često pogrešni, a ponekad i opasni. Zato razlike ne treba doživljavati kao isključive determinante ponašanja, jer niti su sve žene iste niti su svi muškarci slični. Mnoge žene u praksi pokazuju tipično «muško» ponašanje, dok mnogi muškarci po stavovima, sustavu vrijednosti i načinu rješavanja problema iskazuju tipične «ženske osobine». Ipak, pogledajmo tablicu s nekim od dimenzija po kojima se spolovi u načelu razlikuju:

«Ženske» osobine	«Muške» osobine
Sklonost konkretnome	Apstraktno mišljenje
Sklonost podijeli moći i informacija	Vođenje putem komandiranja i kontrole
Poticanje participacije i suradnje	Oslanjanje na moć položaja
Izbjegavanje rizika	Sklonost riziku
Nesklonost površnim efektima	Mala otpornost na površne dojmove
Orijentiranost na međusobne odnose	Orijentiranost na akciju
Mrežna, „obiteljska“ organizacijska struktura	Hijerarhijska, vojna organizacijska struktura
Razumijevanje za tuđe ponašanje i probleme	Ignoriranje tuđih osobnih problema i briga
Nekonfliktno isticanje i poticanje suradnika	Razmjena usluga kao izvor motivacije
Intuitivno i emotivno razrješavanje problema	Analitično i racionalno rješavanje problema
Spremnost priznanja vlastitih pogrešaka	Težnja skrivanju vlastitih pogrešaka
Težnja harmoničnim odnosima s okolinom	Spremnost na konflikt i sukobljavanja
Emotivna izdržljivost i otpornost na frustracije	Sklonost eksploziji ili «pucanju» u krizama
Veća samokontrola, manja brzopletost	Manja samokontrola, veća brzopletost
Stabilnost u stavovima	Sklonost mijenjanju stavova

Ženska sklonost konkretnome i muška orijentacija na apstraktno tipične su posljedice mnogih tisućljeća obavljanja različitih uloga u svakodnevnom životu. Sjedne li danas muško društvo na piće, glavne teme razgovora bit će politika, svjetski ratovi, globalni vojni i gospodarski izazovi ili drugi apstraktni, «filozofski» sadržaji. Od konkretnih tema šansu imaju tek diskusije o automobilima, sportu, tehnologiji i, naravno, osobama ljepšeg spola.

Suprotno tome, tipično žensko društvo razgovarat će o konkretnih temama kao što su odjeća, hrana, djeca, povoljna kupnja, ili «tko je bio kada, gdje i s kim». Dok se muški razgovori lako mogu pretvoriti u konflikt, dotle će ženske diskusije teći harmonično i u prijateljskom tonu. Budu li diskutirali o nekom problemu, muškarci će odmah biti spremni na akciju, pa makar ubrzo požalili jer su se prenaglili. Za razliku od toga, žene će problem sagledavati u kontekstu međuljudskih odnosa i bit spremnije na samokontrolu, prihvaćajući mogućnost različitih, pa čak i suprotstavljenih gledišta.

Žene šefovi iskazuju niz osobina koje proizlaze iz orijentiranosti na međusobne odnose u organizaciji umjesto muške usmjerenosti na akciju. Tu se ubrajaju sklonost podijeli moći i informacija, poticanje participacije, sklonost razvijanju mrežne, „obiteljske“ organizacijske strukture, razumijevanje za tuđe ponašanje i probleme, nekonfliktno isticanje i poticanje suradnika, intuitivno i emotivno razrješavanje problema te posebno spremnost priznanja vlastitih pogrešaka. Sve to ima za posljedicu harmonične međuljudske odnose s manje konflikata i više osobnog zadovoljstva.

Uz to, žene su emotivno izdržljivije i otpornije na frustracije kakve donosi suvremeno radno i obiteljsko okruženje, posjeduju veću samokontrolu, nisu brzoplete i iskazuju veću stabilnost u stavovima.

Žene su, zbog svoje naglašenije intuitivnosti, manje sklone pasti na površne efekte, što znači da ih je teže prevariti. Muškarci su, u načelu, lakovjerniji i naivniji, pa češće i lakše postaju objekt manipulacija. I ta se razlika može objasniti evolucijskim razvojem ljudske vrste, jer je «jači spol» svoje odnose s okolinom uvijek lakše rješavao silom i borbom. Dotle su žene, kao «slabiji spol» morale razviti suptilnije metode prepoznavanja tuđih namjera te biti u stanju «pročitati» opasnost ili moguću prijevaru jer se od njenih posljedica ne bi mogle obraniti snagom mišića.

To ne znači da bi se žene na vodećim položajima trebale ponašati jednako kao muškarci. Baš naprotiv, njihova ženstvenost, taktičnost, osjećajnost, tolerantnost i intuitivnost, koje se ubrajaju u 'meke' menadžerske vrline, sve više dobivaju na cijeni. Zato ne čudi da usporedba rezultata koje daju žene menadžeri u odnosu na muške kolege polako počinje pokazivati prevagu, kako u poslovnim sustavima, tako i u političkom životu.

U tom kontekstu meni se podjednako sviđa i čini proročanskom dosjetka redatelja Kevina Smitha iz filma «Dogma» da je menadžer svih menadžera, ili Bog, zapravo žena.

Vrijedi zamijetiti da su ženske osobine sukladne suvremenim trendovima razvoja menadžerskih vještina! Era žena kao vođa u političkom i gospodarskom svijetu brzo i nezaustavljivo nailazi! Valja podržavati taj trend i učiti od njega!¹

¹ Izvor: V. Srića, „Život kao igra“. Algoritam i Delfin, Zagreb, 2007., Poglavlje 6.4.

ŠTO ŽENE LIDERI UNOSE U POLITIKU - PSIHOLOŠKA I RADNA OBILJEŽJA, STIL VOĐENJA, INTERESI I PERSPEKTIVE

WHAT WOMEN LEADERS BRING INTO POLITICS - PSYCHOLOGICAL AND WORKING CHARACTERISTICS, LEADERSHIP STYLE, INTERESTS AND PERSPECTIVES

Prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb,
Republika Hrvatska

E-pošta: npoloski@efzg.hr

Ivana Bulat, mag. oec.

E-pošta: ivana.bulat@gmail.com

Prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić

Faculty of Economics, University of Zagreb, Zagreb,
Croatia

E-mail: npoloski@efzg.hr

Ivana Bulat, mag. oec.

E-mail: ivana.bulat@gmail.com

Sažetak: Rad istražuje što žene lideri, kojih je u politici u svijetu sve više, unose u politiku. Opisana su njihova psihološka i radna obilježja te primarni stil vođenja koje obilježavaju visoka briga za druge i međuljudske odnose te poticanje participacije i jednakosti, a što uvjetuje njihove interese i perspektive u politici, odnosno za njih prioritetne teme (kao što su one vezane uz žene, djecu, obitelj i ugrožene skupine) i poglede na političke teme. Kao uvod u navedeno, opisan je i sekundarnim podacima ilustriran položaj žena u visokoj politici u svijetu koji ukazuje da je trend sve većeg uključivanja žena u politiku prisutan svugdje u svijetu, potaknut filozofijom upravljanja različitostima odnosno koristima od različitosti.

Ključne riječi: žene lideri, „ženski“ stil vođenja, visoka politika, ženski politički interesi

Abstract: The research has been dealing with women in politics and what they bring into it since the number of women in politics has been constantly rising. We have described all their psychological and working characteristics, primary leadership style which is characterized by high level of care for others and interpersonal relationships, encouraging participation and equality, all of which form their interests and perspectives in politics, and ultimately their priority topics (those related to women, children, family and endangered categories to name few) and views on political topics. As an introduction to all the mentioned, position of women in high politics has been described and illustrated by use of secondary information. It appears that the women worldwide have been engaging into politics more as they are encouraged by the philosophy of managing differences and diversity.

Key words: women leaders, “female” leadership style, high politics, women's political interests



1. UVOD

Danas kada se govori ili razmišlja o značajnim događajima ili utjecajnim osobama njihovi glavni protagonisti nisu više nužno muškarci, kao što je to bilo do prije stotinjak godina. Suvremene organizacije i nacije počele su shvaćati da se većim uključivanjem žena u sve sfere rada (menadžment, poduzetništvo, politika, različite industrije itd.) postiže nužna raznolikost pristupa te stilova rada i vođenja, što dovodi do potpunijih i stoga kvalitetnijih rješenja problema. Veće uključivanje žena podudara se s postulatima filozofije upravljanja različitostima, koja kaže da različitosti donose koristi jer se u organizacije, bilo profitne ili neprofitne, unose novi pogledi i ideje.

Sfera politike predstavlja oblast društva u kojoj je bila prisutna izrazita dominacija muškaraca sve do 1970-ih, kada broj članica u političkim strankama počinje rasti (Christensen, 1999. prema Krivokapić, 2009). Ženska zastupljenost u nacionalnim parlamentima nakon Drugoga svjetskog rata stalno raste (Šinko, 2007: 71), no žene, uz iznimke na čelu sa skandinavskim zemljama, u prosjeku još uvijek čine tek oko 20% parlamentarnih zastupnika (Inter-Parliamentary Union, 2012). Ipak, usprkos još uvijek prisutnim kako objektivnim tako i subjektivnim zaprekama[12] brojnijem uključivanju žena u sferu rada a tako i u politiku, nikada u povijesti na visokopolitičkim dužnostima (u parlamentima, na predsjedničkim i premijerskim pozicijama itd.) nije bilo toliko žena kao danas. Danas je u parlamentarnim demokracijama očito opredjeljenje za jednakost žena i muškaraca u političkom odlučivanju kao preduvjetu istinske demokracije (Leinert Novosel, 2007).

Ključna pitanja koja proizlaze iz navedenog je hoće li povećani udio žena u politici dovesti do promjena u stilu rada i političkoj retorici te hoće li se veći naglasak stavljati na skupine problema za koje su žene tradicionalno zainteresirane. Stoga je potrebno istražiti što to žene lideri unose u politiku - koja su to njihova psihološka i radna obilježja, urođeni stil vođenja te interesi i perspektive koje zastupaju u politici. S obzirom da različitosti općenito podrazumijevaju drugačije i različite, odnosno nove pristupe, za očekivati je da će veće uključivanje žena u politiku dovesti do novih principa, naglasaka i rješenja.

Tri su cilja ovog rada. Prvi je istražiti psihološka i radna obilježja koja žene unose u politiku, njihove vrijednosti i norme rada koje su različite od donedavno dominantnih muških. Drugi je cilj opisati stil vođenja žena koji mijenja odnos prema suradnicima i ljudima općenito. Treći cilj je analizirati teme na koje žene političari stavljaju naglasak te njihova stajališta prema različitim političkim temama. Dodatno, kao uvod u navedeno opisan je) i sekundarnim podacima ilustriran) položaj žena u visokoj politici u svijetu.

2. POLOŽAJ ŽENA U VISOKOJ POLITICI DANAS

Može se reći da su žene zakoračile u svoju „političku adolescenciju“ (Šinko, 2007). Naime, pravo glasa su prvi put ostvarile na Novom Zelandu 1893. godine i danas tek nekolicina zemalja ženama negira to pravo (Šinko, 2007) te kao što je navedeno u prosjeku čine 20 % parlamentaraca. Usprkos još uvijek prisutnim preprekama[13] ulasku žena u parlamente, broj žena u visokoj politici raste[14], iako je još uvijek relativno nizak. U nastavku su prikazani prikupljeni sekundarni podaci o prisutnosti žena u visokoj politici u svijetu.

2.1. Prisutnost žena u visokoj politici u svijetu

Tablica 1 prikazuje apsolutne i relativne frekvencije žena u donjim domovima parlamenata diljem svijeta (zemlje u tablici su poredane po postotku žena u parlamentu). Prosječno žene čine 23,8% zastupnika parlamenata. Iznadprosječna zastupljenost žena prisutna je samo u Andori (cca. 54%), uz koju na listi prednjače sjeverno-europske zemlje (Švedska, Island i Finska), Južna Afrika i Kuba s više od 40% žena u parlamentima, dok su zadnje na listi s manje od 10% žena u parlamentima Mađarska, Brazil i Ukrajina te je na začelju Saudijska Arabija bez žena u parlamentu. Tablica pokazuje da se mnoge od najrazvijenijih zemalja svijeta, kao što su Francuska i Velika Britanija te SAD, Kanada i Australija, ne mogu pohvaliti velikim učešćem žena u parlamentima, jer sve redom imaju manje od 25% žena u donjem domu. Hrvatska se pak s 23,8% žena u 7. sazivu Sabora od prosinca 2011. godine (DZS, 2012.)[15] nalazi na 30. mjestu (od 70. zemalja na listi), dakle u sredini liste. Iz tablice je nažalost vidljivo i da više od polovice zemalja svijeta ima manje od četvrtine žena u parlamentima, no ono što je pozitivno je izrazito rastući trend udjela žena. Žena je u prosjeku u parlamentima diljem svijeta 2005. godine bilo 16% (Inter-Parliamentary Union, 2011.), što u usporedbi s današnjih cca. 24% ukazuje na porast od 8% u zadnjih šest godina. Konačno, tablica ukazuje i da više ne stoje dosadašnji nalazi o tome kako niža stopa prirodnog prirasta, veća izdvajanja za javnu potrošnju - osobito visoko obrazovanje te viši udio žena među radno aktivnom populacijom (pogotovo na menadžerskim pozicijama) djeluju pozitivno na žensku participaciju (Women in politics and decision making, 1992. prema Leinert Novosel, 2007).

Analiziramo li podatke iz tablice na regionalnoj osnovi, po postotku žena u donjem domu parlamenta prednjače nordijske zemlje[16] (42,1%) odnosno Europa (zajedno s nordijskim zemljama 22,2%), nakon čega slijedi Amerika (22,0%), iza koje se s manje od 20% žena u parlamentu u prosjeku nalaze Sub-saharska Afrika (19,7%), Azija (18,3%) i Pacifik (12,5%), dok su na začelju Arapske države (10,9%) (Inter-Parlimanetary Union, 2011).

Tablica 1. Žene u donjem domu parlamenata diljem svijeta, stanje 2011. godine

Zemlja	Ukupno	Br. žena	% žena	Zemlja	Ukupno	Br. žena	% žena
ANDORA	28	15	53,6%	SRBIJA	250	54	21,6%
ŠVEDSKA	349	157	45,0%	PERU	130	28	21,5%
JUŽNA AFRIKA	400	178	44,5%	KINA	2987	637	21,3%
KUBA	586	253	43,2%	ITALIJA	630	134	21,3%
ISLAND	63	27	42,9%	BUGARSKA	240	50	20,8%
FINSKA	200	85	42,5%	DOMINIK. REP.	183	38	20,8%
NORVEŠKA	169	67	39,6%	LATVIJA	100	20	20,0%
BELGIJA	159	59	39,3%	LUKSEMBURG	60	12	20,0%
NIZOZEMSKA	150	59	39,3%	POLJSKA	460	92	20,0%
ARGENTINA	257	99	38,5%	ESTONIJA	101	20	19,8%
DANSKA	179	68	38,0%	IZRAEL	120	23	19,2%
ŠPANJOLSKA	350	128	36,6%	LITVA	141	27	19,1%
NOVI ZELAND	122	41	33,6%	FRANCUSKA	577	109	18,9%
NJEMAČKA	622	204	32,8%	GRČKA	300	52	17,3%
EKVADOR	124	40	32,3%	VENEZUELA	165	28	17,0%
BJELORUSIJA	110	35	31,8%	SAD	432	73	16,9%
MAKEDONIJA	123	38	30,9%	BIH	42	7	16,7%
ŠVICARSKA	200	58	29,0%	ALBANIJA	140	23	16,4%
TRINIDAD I T.	42	12	28,6%	SLOVAČKA	150	24	16,0%
AUSTRIJA	183	51	27,9%	TAJLAND	500	79	15,8%
ETIOPIJA	547	152	27,8%	IRSKA	166	24	14,5%
AFGANISTAN	249	69	27,7%	SLOVENIJA	90	13	14,4%
PORTUGAL	230	61	26,5%	ČILE	120	17	14,2%
MEKSIKO	500	131	26,2%	TURSKA	550	78	14,2%
MONACO	23	6	26,1%	RUSIJA	450	63	14,0%
BOLIVIJA	130	33	25,4%	KOLUMBIJA	166	21	12,7%
IRAK	325	82	5,2%	RUMUNJSKA	334	38	11,4%
AUSTRALIJA	150	37	24,7%	JAPAN	480	54	11,3%
KANADA	308	76	24,7%	CRNA GORA	81	9	11,1%
HRVATSKA	151	36	23,8%	INDIJA	545	59	10,8%
UAE	40	9	22,5%	CIPAR	56	6	10,7%
PAKISTAN	342	76	22,2%	MAĐARSKA	386	35	9,1%
FILIPINI	280	62	22,1%	BRAZIL	513	44	8,6%
ČEŠKA	200	44	22,0%	UKRAJINA	450	36	8,0%
V. BRITANIJA	650	143	22,0%	SAUD. ARABI.	150	0	0,0%

Izvor: Inter-Parliamentary Union (2011) i DZS (2012)

2. 2. Prisutnost žena u visokoj politici u Europi

Usprkos ravnopravnosti žena koju Europska unija zagovara u mnogim svojim dokumentima, u Europskom je parlamentu (tablica 2.), kao i u vladama Europskih zemalja (tablica 3.), još uvijek daleko manje žena od muškaraca. U Europskom parlamentu je 35,2% žena, te žene zauzimaju samo 22,8% ministarskih pozicija. Skandinavske zemlje opet prednjače, no vidljiv je i u prosjeku veći udjel europskih parlamentarki i ministrica u „starijim“ članicama Unije.

Tablica 2. Broj žena u EU parlamentu prema članicama, stanje 2011. godine

Zemlja	Ukupno	Br. žena	% žena	Zemlja	Ukupno	Br. žena	% žena
FINSKA	13	8	61,5%	RUMUNJSKA	33	12	36,4%
ŠVEDSKA	18	10	55,6%	ŠPANJOLSKA	50	18	36,0%
ESTONIJA	6	3	50,0%	CIPAR	6	2	33,3%
NIZOZEMSKA	25	12	48,0%	LUXEMBURG	6	2	33,3%
BUGARSKA	17	8	47,1%	V. BRITANIJA	72	24	33,3%
DANSKA	13	6	46,2%	GRČKA	22	7	31,8%
FRANCUSKA	72	32	44,4%	SLOVENIJA	7	2	28,6%
AUSTRIJA	17	7	41,2%	IRSKA	12	3	25,0%
SLOVAČKA	13	5	38,5%	LITVA	12	3	25,0%
LATVIJA	8	3	37,5%	ITALIJA	72	16	22,2%
BELGIJA	22	8	36,4%	POLJSKA	50	11	22,0%
NJEMAČKA	99	37	37,4%	ČEŠKA	22	4	18,2%
MAĐARSKA	22	8	36,4%	MALTA	5	0	0,00%
PORTUGAL	22	8	36,4%				

Izvor: Inter-Parliamentary Union (2011.)

Tablica 3. Broj žena u vladama zemalja EU, stanje 2011. godine

Zemlja	Ukupno	Br. žena	% žena	Zemlja	Ukupno	Br. žena	% žena
ŠVEDSKA	24	12	50,0%	FRANCUSKA	25	5	20,0%
FINSKA	19	9	47,4%	NIZOZEMSKA	20	4	20,0%
AUSTRIJA	14	6	42,8%	BUGARSKA	17	3	17,6%
ŠPANJOLSKA	14	6	42,8%	RUMUNJSKA	18	3	16,7%
DANSKA	23	9	39,1%	PORTUGAL	12	2	16,7%
NJEMAČKA	16	6	37,5%	SLOVAČKA	15	2	13,3%
LATVIJA	14	4	28,6%	IRSKA	15	2	13,3%
LUXEMBURG	15	4	26,7%	LITVA	15	2	13,3%

POLJSKA	19	5	26,3%	ESTONIJA	13	1	7,6%
CIPAR	12	3	25,0%	SLOVENIJA	15	1	6,6%
ITALIJA	25	6	24,0%	GRČKA	16	1	6,3%
V. BRITANIJA	22	5	22,7%	ČEŠKA	16	1	6,3%
MALTA	9	2	22,2%	MAĐARSKA	10	0	0,0%

Izvor: izrada autorica na temelju internetskih stranica pojedinih zemalja

3. PSIHOLOŠKA I RADNA OBILJEŽJA, STIL VOĐENJA TE INTERESI I PERSPEKTIVE ŽENA LIDERA U POLITICI

Blankenship i Robson (1995) analizirale su komunikaciju političarki i zaključile da postoji pet oblika ženskog političkog stila: (1) političke tvrdnje temeljene barem djelomično na konkretnom iskustvu, (2) govor koji posebno ističe važnost odnosa među ljudima, (3) govor kojim se izražava da je moć (dobivena politikom) samo način da se nešto promijeni, učini te da se moć podijeli s drugima, (4) holistički pristup politici, te (5) teme koje su smatrane tipično ženskima stavljaju se u prvi plan. Navedeno proizlazi iz psiholoških i radnih obilježja koje žene unose u politiku te njihovog stila vođenja, a što utječe na područja koja ih zanimaju i stavove koje imaju prema različitim političkim temama.

3. 1. Psihološka i radna obilježja koja žene unose u politiku

Psihološka obilježja pojedinca posljedica su njegovih naslijeđenih osobina (genotip) i okoline u kojoj je odrastao, odnosno odgojno-obrazovne dimenzije (fenotip). Zahvaljujući genotipu, muškarci su većinom vještiji od žena (popraviti nešto, učiniti da nešto funkcionira ili u snalaženju u prostoru), a žene su sposobnije u komuniciranju s ljudima, pomaganju, savjetovanju i slično (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008: 617). Također, dokazano je da su žene bolje u razumijevanju neverbalne komunikacije, u čitanju tuđih emocionalnih stanja (Moir i Jessel, 1995), odnosno posjeduju tzv. „žensku intuiciju“. Gen tehnologija muškarce čini nezavisnima, samopouzdanima, ambicioznima, aktivnima, agresivnima, dominantnima, upornima, avanturistima, natjecateljima i slično, dok žene čini osjećajnim, obzirnim, nježnim, ljubaznim, taktičnim, plačljivim, urednim, orijentiranim domu itd. (Moir i Jessel, 1995.; Pološki, 1999). Osim genetike, na psihološka obilježja muškaraca i žena utječe i odgoj, putem kojeg se tradicionalno kod djevojčica i dječaka razvijaju i potiču različite vrijednosti. Tako se djevojčice odgaja da budu krhke, ovisne, popustljive, osjećajne i da surađuju, dok se dječake odgaja da budu neustrašivi, nezavisni, aktivni, asertivni, agresivni i bez emocija, odnosno, kod dječaka se potiče kontakt s okolnim svijetom i predmetima, a kod djevojčica ovisnost i socijalna komponenta (Heim i Golant, 1993).

Dokazano je da se muškarci i žene razlikuju s obzirom na svoja radna obilježja. Razlikuju se s obzirom na svoj odnos prema radu, stil rada, odnos prema pogreškama, pristup odlučivanju, pristup pregovorima, način komuniciranja te izvore motivacije što prikazuje tablica 4.

Tablica 4. Razlike između muškaraca i žena s obzirom na njihova radna obilježja

Radna obilježja	Opis
Odnos prema radu	Žene su u radu orijentirane na procese i međuljudske odnose, a muškarci na zadatke i rezultate. Žene brinu o tome kako ljudi tretiraju jedni druge za vrijeme obavljanja zadataka, dok su muškarci usredotočeni na realizaciju, output, ostvarenje cilja i slično.
Stil rada	Žene obilježava kooperativan i kolektivistički a muškarce konkurentski i individualni stil rada.
Odnos prema pogreškama	Muškarci nerado priznaju pogrešku dok se žene svojih pogrešaka i neznanja ne srame jer smatraju da je griješiti prirodno.
Pristup odlučivanju	Žene probleme u pravilu rješavaju intuitivno, dok muškarci češće odlučuju racionalno te su više analitični.
Pristup pregovorima	Žene su sklone pobjednik/pobjednik (engl. win/win), a muškarci pobjednik/gubitnik (engl. win/lose) pristupu pregovorima.
Način komuniciranja	Žene razgovor smatraju važnim za društvene kontakte, dok muškarci razgovaraju o poslu, nastoje riješiti probleme, prikupiti informacije, postići ciljeve, dati naputke, iznositi svoja stajališta, savjetovati kako obaviti neki posao te govoriti o tome što su napravili, postigli, gdje su bili i slično. Žene se smatra boljim slušačima te da su, za razliku od muškaraca koji su pasivni, aktivni slušači.
Izvori motivacije	Muškarce prvenstveno motiviraju ekstrinzični čimbenici kao što su novac, priznanje, moć, status, napredovanje, dok žene motivatorima smatraju prvenstveno intrinzične čimbenike kao što su društveni kontakti, pomaganje drugima da zadovolje svoje potrebe na radnom mjestu, suradnja s drugim ljudima, samospunjenje, osobni rast, zadovoljstvo poslom itd.

Na temelju: Pološki (1999), Hahn i Litwin (1995) i Heim i Golant (1993)

3. 2. Stil vođenja koji žene unose u politiku

Žene sa sobom u pravilu unose tzv. „ženski“ stil vođenja (engl. feminine leadership style) - demokratski, osjećajni, „meki“ stil vođenja. Mnogobrojna istraživanja (npr. Rosener, 1990; Heim i Golant, 1993; Pološki, 1999) dokazala su da su žene primarne nositeljice ovog interaktivnog stila vođenja, odnosno da ovaj stil vođenja žene upravo zbog svojih obilježja primjenjuju češće od muškaraca, pa se on stoga prema njima i naziva. Za razliku od toga, „muški“ stil vođenja (engl. masculine leadership style), kao autokratski, „tvrđi“ stil, uobičajeniji je za muškarce.[17] Obilježja „muškog“ i „ženskog“ stila objašnjena su u tablici 5.

Tablica 5. „Muški“ i „ženski“ stil vođenja

„Muški“ stil vođenja	„Ženski“ stil vođenja
- autokratski, transakcijski ili „racionalni“ stil vođenja - centraliziranje autoriteta, zapovijedanje, očekivanje pokoravanja - konkurentski stav prema okolini - na ljude se gleda kao na konkurente u borbi za položaj i prevlast (suradnici su konkurenti za dobivanje posla i napredovanje, podređeni u zadobivanju pažnje viših menadžera, nadređeni u zaradi i moći u organizaciji); sudjelovanje nije dovoljno, potrebno je pobijediti; poticanje natjecateljskih odnosa - moć koja proizlazi iz pozicije u organizaciji - moć se temelji na statusu u hijerarhiji odnosno formalnom položaju u organizaciji (moć kažnjavanja, moć nagrađivanja, informacijska moć) - instrumentalni odnos prema zaposlenicima - ljudi su sredstvo za ostvarivanje ciljeva; usmjerenost na izvršenje zadataka, na postizanje ciljeva, a ne na proces obavljanja zadataka i međuljudske odnose - sklonost kritici - sklonost kritiziranju umjesto davanju pohvala; rijetko pohvaljivanje podređenih za dobar rad, ali kritiziranje i najmanjih pogreški	- demokratski, participativni, transformacijski, interaktivni, prijateljski, osjećajni, suradnički stil vođenja ili stil podrške - konzultiranje podređenih o akcijama i odlukama te ohrabrivanje njihovog sudjelovanja u odlučivanju na svim razinama - suradnja - rješavanje poslovnih i drugih problema prilagodbom (izglavljenjem spora), kompromisom i suradnjom; izbjegavanje sukoba kako bi se sačuvali dobri međuljudski odnosi te rješavanje sukoba kompromisom kako bi svi bili pobjednici - poznavanje vlastitih zaposlenika - slušanje što ljudi imaju reći o sebi, svojem poslu, što žele od budućnosti, odnosno gradnja iskrenih i potpunih međuljudskih odnosa - razvijene interpersonalne vještine - shvaćanje važnosti razvijanja i održavanja dobrih međuljudskih odnosa, slušanja drugih, osjećajnosti za potrebe drugih, poticanja drugih da iznose svoje ideje, osjećaje i viđenja te davanja povratne informacije - poticanje participacije - poticanje sudjelovanja zaposlenika u svim dijelovima poslovanja, od postavljanja ciljeva i određivanja strategija i taktika do ostvarivanja zacrtanog - moć koja proizlazi iz osobnosti - moć osobne (karizmatična, stručna ili referentna), a ne položajne prirode; moć koja se pripisuje osobnom utjecaju, interpersonalnim vještinama, napornom radu itd. - dijeljenje moći i informacija - vertikalno i horizontalno distribuiranje moći i informacija - poticanje razmjene informacija među zaposlenicima - poticanje samopoštovanja kod zaposlenika - korištenje pohvala kako bi se potakao bolji rad zaposlenika, izbjegavanje isticanja vlastitih kvaliteta, nesklonost pokazivanju superiornosti putem statusnih simbola (npr. parkirno mjesto, odvojeni dio u restoranu) - poticanje entuzijazma i zadovoljstva poslom zaposlenika - pozitivan uzor - ukazivanje vlastitim ponašanjem na ponašanja koja organizacija cijeni i potiče - timski rad - rad u suradnji s drugima; dobro upravljanje timovima i svim procesima koji se odvijaju unutar njih

Na temelju: Rosener (1990.), Heim i Golant (1993.), Hahn i Litwin (1995.), Helgesen (1995.) i Pološki (2003.)

3. 3. Interesi i perspektive žena u politici

Obilježja, prvenstveno psihološka, i stil vođenja žena kojeg obilježava visoka briga za međuljudske odnose, zasigurno su razlozi zašto se žene u politici više od muškaraca bore protiv nejednakosti i diskriminacije te zanimaju za teme vezane uz djecu, obitelj, prava manjinskih skupina, potrebite skupine i slično.[18] Također, žene upravo zbog područja u kojima su tradicionalno prisutnije (tzv. „ženske“ djelatnosti kao što su odgoj, obrazovanje, zdravstvo i slično), imaju znanje i uvid u neke probleme i teme u koje muškarci nemaju (Diamond i Hartstock, 1981. prema Leinert Novosel, 1990.) te su stoga za njih i zainteresiranije. Drugim riječima, isključenjem žena iz procesa odlučivanja njihovi se interesi nedovoljno zastupaju u donošenju političkih odluka (Broz, 2007).

Mnogi su autori argumentirali i svojim istraživanjima dokazali da su ženama u politici prioritet „ženska pitanja“ (Saint-Germain, 1990. prema Thomas, 1991.; Thomas, 1991.; Chaney, 2006. prema Leinert Novosel, 2007.; Dubljević i sur., 2006.; Broz, 2007.; Leinert Novosel, 2007.; Šinko, 2007), odnosno da one iniciraju i bave se unapređenjem zakona vezanih uz žene, djecu, obitelj i ugrožene skupine, kao što su zakoni vezani uz prava žena, brigu za djecu, dječje doplatke, obiteljsko nasilje i slično.[19] Naime, ne samo da žene uključene u politiku bolje poznaju i razumiju ženske potrebe i interese, već se općenito kao jedna od osnovnih pretpostavki političkog djelovanja uzima činjenica da što je više različitih grupacija uključeno u donošenje političkih odluka, to će biti pokriven širi dijapazon različitih interesa (Dubljević i sur., 2006). Također, žene osim različitih prioriteta u politiku unose i različite poglede, odnosno stajališta o političkim temama (Lovenduski i Karam, 1998. prema Šinko, 2007.; Gurirab i Cayetano, 2010).

Naposlijetku, žene su zaslužne i za novu političku kulturu (Dahlerup, 1988. prema Leinert Novosel, 1990.; Šinko, 2007), odnosno nove oblike komuniciranja te poboljšanje u jeziku i ponašanju u parlamentima (Hunt, 1994. prema Leinert Novosel, 1994.; Blankenship i Robson, 1995.; Gurirab i Cayetano, 2010).

4. ZAKLJUČAK

Danas je sve više žena angažirano u politici, jednom od zadnjih uporišta muške dominacije u društvu. One sa sobom u politiku unose drugačije pristupe, interese i poglede na politička pitanja. Kako bi se „meki“ pristup koji sa sobom donose žene lideri te zakoni koji se bave „ženskim“ pitanjima koji su od njihova primarnog interesa, nametnuli unutar dominantne muške političke retorike i agende, potrebno je ostvariti kritičnu masu žena u politici (Thomas, 1991; Šinko, 2007). S obzirom da manjinske grupe počinju ostvarivati utjecaj tek kad prijeđu granicu od 15% zastupljenosti u grupi (Kanter, 1977. prema Thomas, 1991)

pokazalo se da je vjerojatnije da će žene predložiti neki novi zakon kada imaju značajnu podršku (Thomas, 1991), a na globalnoj je razini potrebno poticati veće uključivanje žena u politiku.

Hvalevrijedne iznimke skandinavskih zemalja, koji imaju u prosjeku 40% žena u parlamentima, ne bi trebale biti iznimke, jer žene u politiku, kao i u druga područja rada i života, unose razlike. Prema postulatima filozofije upravljanja različitostima, maksimalni su učinci mogući isključivo ukoliko se u odlučivanje uključe različite skupine - različitih obilježja, kompetencija i interesa. Drugim riječima, zadovoljavanje potreba različitih skupina u društvu te rješavanje raznolikih problema s kojima se društva suočavaju, kao i sveobuhvatnost i kreativnost u djelovanju, mogući su samo ako će se problemska područja i pitanja sagledavati iz različitih kutova, a što u politiku današnjice donose upravo žene.

LITERATURA I IZVORI:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N., (2008) *Suvremeni menadžment - vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Blankenship, J. i Robson, D. C., (1995) A „feminine style“ in women's political discourse: An exploratory essay. *Communication Quarterly*, Vol. 43/1995 No. 3, str. 353-366.
3. Broz, T., (2007) *Preporuke za povećanje političke participacije žena*. Zagreb: Cesi - Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje.
4. DZS - Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. <http://www.dsz.hr/> (22.02.2012.)
5. Dubljević, M., Galeković, S. i Obradović-Dragišić, G., (2006) *Žene i vođenje*. Zagreb: Cesi - Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje.
6. Female leaders. <http://www.filibustercartoons.com> (22.02.2012.)
7. Gurirab, T. i Cayetano, P., (2010) Women in politics - the fight to end violence against women. *UN chronicle*, Vol. 47/2010 No. 1, str. 33-36.
8. Hahn, S. i Litwin, A., (1995) *Women and Men: Understanding and Respecting Gender Differences in the Workplace*. U: Ritvo, Roger A., Litwin, Anne i Butler, Lee (eds.) *Managing in the Age of Change - Essential Skills to Manage Today's Diverse Workforce*. Burr Ridge, IL: Irwin, str. 188-198.

9. Heim, P. i Golant, S. K., (1993) *Hardball for Women: Winning at the Fame of Business*. New York, NY: A Plume Book.
10. Helgesen, S., (1995) *The Female Advantage*, New York, NY: Currency Doubleday.
11. Inter-Parliamentary Union. <http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm> (03.11.2011.)
12. Krivokapić, N., (2009) Rodni balans - jednaka prava za jednako učešće. *Sociološka luča*, Vol. 3/2009 No. 2, str. 29-39.
13. Leinert Novosel, S., (1990) Žene i politika u višestranačkom sistemu. *Žena*, Vol. 48/1990 No. 1-2, str. 58-67.
14. Leinert Novosel, S., (1994) Žene u politici: je li intervencija potrebna?. *Politička misao*, Vol. 31/1994 No. 4, str. 137-146.
15. Leinert Novosel, S., (2007) Politika ravnopravnosti spolova: kako do kritične mase žena u parlamentima?. *Politička misao*, Vol. 44/2007 No. 3, str. 85-102.
16. Moir, A. i Jessel, D., (1995) *Muški spol - Ženski spol*. Zagreb: Izvori.
17. Pološki, N., (1999) *Suvremeni menadžment i „ženski stil vođenja“*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
18. Pološki, N. (2001) Basic requirements for the successful implementation of the „feminine leadership“ style in Croatian enterprises. *Management*, Vol. 6/2001 No. 1/2, str. 119-131.
19. Pološki, N., (2003) „Ženski stil“ vođenja - empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim organizacijama. *Ekonomski pregled*, Vol. 54/2003 No. 1-2, str. 38-54.
20. Rosener, J.B., (1990) Ways women lead. *Harvard Business Review*, Vol. 68/1990 No. 6, str. 119-125.
21. Šinko, M., (2007) Žene u parlamentima - globalna perspektiva. *Politička misao*, Vol. 44/2007 No. 2, str. 71-92.
22. Thomas, S., (1991) The Impact of Women on State Legislative Policies. *The Journal of Politics*, Vol. 53/1991 No. 4, str. 958-976.
23. Vlada Republike Hrvatske. <http://www.vlada.hr/> (22.02.2012.)

LIDERSTVO - FAKTOR USPJEHA U XXI STOLJEĆU LEADERSHIP AS A CRITICAL SUCCESS FACTOR IN XXI CENTURY

Prof. dr. sc. Sanja Vlahović

Univerzitet „Mediterran“ Podgorica
Ministar nauke - Vlada Crne Gore
E-pošta: sanja.vlahovic@mna.gov.me

Prof. dr. sc. Sanja Vlahović

University „Mediterran“ Podgorica, Montenegro
Minister of Science, Government of Montenegro
E-mail: sanja.vlahovic@mna.gov.me

Sažetak: Liderstvo je predstavljalo interesantnu temu za razmišljanje filozofima najranijeg doba, ali je predmetom naučnog istraživanja postalo tek u XX stoljeću. Centralna teza o modernom liderstvu je da je ono osnov za efektivnost. Nerijetko se može čuti ili pročitati da što je veći stupanj liderstva, veći je stupanj efektivnosti organizacija i samim time i njihove učinkovitosti u jakoj konkurenciji XXI stoljeća. Točnije, sposobnost liderstva osnovni je uvjet učinkovitosti modernih organizacija pa čak i država. Kada je organizacija u krizi - traži novog menadžera, lidera. Kada država preživljava težak period - traži novog predsjednika, lidera. Očigledno da se premisa učinkovitosti u novom milenijumu, bilo da se radi o organizacijama ili državama - temelji na liderstvu.

Ključne riječi: liderstvo, lider, efektivnost organizacija, sljedbenici, utjecaj, leaderska moć

Abstract: Leadership was an interesting topic for philosophers thinking the earliest times, but it became an object of scientific research only in the twentieth century. The central thesis of modern leadership is that it is the basis for effectiveness. Often you can hear or read that the higher level of leadership, the greater the degree of effectiveness of the organizations and thus their success in the tough competition XXI century. In particular, the ability of leadership is an essential precondition of success of modern organizations and even nations. When the organization is in crisis, seeking a new manager leader. When a country experiencing a difficult period - seeking a new president - leader. It is obvious that the premise of success in the new millennium, whether the organizations or countries - based on leadership.

Key words: leadership, leader, effectiveness, followers, impact, leaders' power

1. UVOD

Liderstvo je predstavljalo interesantnu temu za razmišljanje filozofima najranijeg doba, ali je predmetom naučnog istraživanja postalo tek u XX stoljeću. Moderno liderstvo je osnova za efektivnost. Nerijetko se može čuti ili pročitati da što je veći stupanj liderstva, veći je stupanj efektivnosti organizacija i samim tim i njihove učinkovitosti u jakoj konkurenciji XXI stoljeća. Točnije, sposobnost liderstva osnovni je uvjet učinkovitosti modernih organizacija pa čak i država. Kada je organizacija u krizi traži novog menadžera - lidera. Kada država preživljava težak period - traži novog predsjednika - lidera.

Očigledno da se premisa učinkovitosti u novom milenijumu, bilo da se radi o organizacijama ili državama - temelji na liderstvu. Liderstvo oduvijek izaziva pozornost i interes ljudi. Termin se oduvijek vezivao za jake i dinamične osobe koje upravljaju hrabrim vojskama, upravljaju poslovnim gigantima ili diktiraju sudbine nacija. Kroz povijest se termin „liderstvo“ vezivao za vojno, političko, religiozno ili socijalno liderstvo i sa sobom je nosio jaku emociju prema onima koji su zaslužni za značajne povijesne događaje ili preokrete. Vrlo često je emocija prema lideru bila prisutna čak i onda kada nismo znali koliki utjecaj je bio samog lidera na slijed stvari. Takva mistifikacija liderstva prvenstveno je označena dozom misterioznosti koja je uvijek prisutna. Nizala su se pitanja: zasto su lideri, kao Mohammed ili Gandhi inspirirali mase, kako su neki lideri, kao Cezar ili Aleksandar Veliki stvarali carstva, postajali moćni, zadobivali srca i povjerenje milijuna sljedbenika koji su ih slijedili čak i onda kada im je život bio ugrožen? Pitanja su se nizala i najčešće ostajala bez jasnog odgovora. Upravo ta aura nedostižnog ili mističnog, stvarala je poseban mit o liderstvu.

1. 1. Lider

James Mc Gregor Burns, dobitnik Pulitzerove nagrade i osnivač prve akademije za liderstvo, još u prvoj polovici prošlog stoljeća ustvrdio je da je liderstvo „jedna od najviše analiziranih a najmanje shvaćenih tema na svijetu“. Svi koji su iz naučnih pobuda, ili pak radoznalosti, ikada pokušali shvatiti ovaj fenomen i o njemu pročitali nešto više od novinskih članaka, složiti će se s ovom tezom.

Zapitat ćete se: zašto ne možemo shvatiti fenomen liderstva do kraja? Je li isključivo zbog toga što nas fascinira i okupira pitanje: rađaju li se lideri ili stvaraju? Ili možda zbog toga što se liderstvo značajno razlikuje u različitim djelovima svijeta? Liderstvom su se bavili filozofi još od vremena Platona i Aristotela, u čijim je djelima na vrlo interesantan način analiziran fenomen vođenja ljudi i utjecaja na grupe sljedbenika. Aristotel je vjerojatno jedan od prvih mislilaca koji je eksplicitno objavio da je lider osoba koja se rađa s određenim osobinama koje je opredjeljuju da bude lider. Urođene lidere nazvao je „noble“, i jasno ih odvojio od običnih smrtnika, koje je nazvao „barbarian“. Međutim, u djelima Aristotela, pisanim 384 - 322 godine p.n.e. navodi se i zanimljiva teza da lider mora imati: „ethos, moral i karakter da uvjeri ljude, pathos - sposobnost da pokrene emocije ljudi i logos - intelekt za racionalno prosuđivanje. Neizostavne su i mnoge teorije o tome kako je liderstvo profilirano kroz osobnosti, govore, pobjede i poraze velikih vojskovođa, državnika i političara. Sama riječ „lider“ mnoge od nas koji se njime bavimo, za trenutak vraća u vrijeme Kralja Artura i Vitezova okruglog stola i podsjeća na scenu u kojoj Artur, držeći Ekskalibur u ruci izriče jednu od svojih najinteresantnijih teza o liderstvu: „Moj učitelj Merlin, koji uvijek bolje poznaje stvari koje se još

nisu dogodile od onih koje jesu, rekao mi je da će za nekoliko tisuća godina biti otkriveno i da je zemlja okrugla - okrugla kao ovaj naš stol za kojim sjedimo s osjećajem ponosa i uzvišenosti. Ako uradite ono što od vas tražim, možda će se ljudi sjećati kako smo se mi u Kamelotu hrabro borili za pravičnost, ugled i dostojanstvo. I možda će čitav svijet jednog dana sjediti oko okrugle zemlje, kao mi danas za ovim stolom i boriti se ponovo i ponovo za pravdu, ugled i dostojanstvo...“ Nerijetko posežemo za mitovima kako bismo objasnili ili barem pokušali objasniti fenomen zvan liderstvo. Rijetko se čak i prisjetimo da je to sasvim obična riječ, iščupana iz rječnika svakodnevnih riječi i izraza, koja je dodijeljena tom tako mističnom fenomenu, bez uljepšavanja i dorade. Ne smeta nam ni njena jednostavnost da se vraćamo u prošlost, okrećemo se čak i mitovima kako bismo otkrili suštinu pojma liderstvo i kako bismo ga, jednom za uvijek demistificirali. A prisjetit ćemo se Homerovog opisa Atile koji je grčke ratnike doveo do najznačajnijih pobjeda: „Kako priča kaže, još jednom je ušao u bitku i ratnik za ratnikom padao je pod njegovim mačem i oklopom. Prolazio je kroz Trojance kao vatra koja guta sve pred sobom, kao vatra koja se prostire šumi na osušanim obroncima planina...“

1. 2. Definiranje liderstva

Misao o liderstvu prošla je mnoge faze i oblikovala se u skladu s promjenama i povijesnim obratima koji su se dešavali. Tako je u periodu racionalizma (XVIII stoljeće), doživjela preokret. Smatralo se da pojedinac - lider, vođen čistim raciom može upravljati svojim i usmjeravati živote drugih ljudi. Ovaj optimistički pogled postao je još ružičastiji u periodu XIX stoljeća i razvoja teorije o progresu i savršenosti čovjeka. Međutim, Sigmund Freud i Max Weber, krajem XIX stoljeća konačno razbijaju vjerovanje u potpunu racionalnost čovjeka i njihove analize postaju temelj mnogim teorijama o liderstvu koje su i danas aktuelne.

Možda se upravo u Freudovoj teoriji krije zamka koja nas i danas fascinira, golica maštu naučnika i intenzivira želju da konačno demistificiramo taj toliko spominjani fenomen - liderstvo. Freud je ustvrdio da ispod površne racionalnosti čovjeka postoji nesvjesno, koje direktno utiče na ponašanje ljudi a time i u velikoj mjeri determinira i oblikuje liderski potencijal, dajući time osnovu za moderne teorije o karizmatiskom lideru. Weber je otišao i korak dalje, vjerujući da sušta racionalnost ne samo da je nepoželjna, već i opasna za organizacije i države. Sigurno će se neki od čitalaca složiti da je upravo taj vid birokratske organizacije, s odusustvom nesvjesnog, bio inspiracija mnogim umjetnicima među kojima i Franza Kafku, koji je na fascinantna način opisivao efekte dehumanizacije. Weber je vjerovao da je moguće pobijediti racionalnu birokraciju isključivo karizmatiskim liderstvom.

Tako ulazimo u XX stoljeće koji je obilježila ekspanzija teorija o liderstvu, od onih o efektivnom liderstvu u kojima su se analizirali elementi uspješnog liderstva ali ne i osobine lidera (20-tih godina), preko teorije stilova, koja je proizašla iz fascinacije teoretičara osobinama i stilovima lidera (40-tih godina) i koja je pala na koljena kada se svijet našao pred izazovom hladnog rata. Teorija demokratskog lidera pokorena je i tražili su se inovativni lideri koji će biti spremni i sposobni da se bore s izazovima nove ere. To je dovelo do teorija kontigencije po kojima lideri prilagođavaju svoj stil i način vođenja u skladu sa sljedbenicima, okruženjem i situacijama u kojima se nalaze (kraj XX i početak XXI stoljeća).

Dolazimo do onog intrigirajućeg, i ponekad, kontroverznog pitanja: koje osobine lider treba posjedovati? To je jedno od pitanja na koja se svima čini da imaju odgovor, a u stvari do danas nije točno definirano. Sve počinje od dvojbe: rađaju li se lideri ili stvaraju? Poslije čitavog spektra teorija koje su bile na strani teze da se lideri rađaju, kao i teorija s kraja XX i početka XXI stoljeća koje su zastupale tezu da se lider može stvoriti od „talentiranog zaposlenika“, dolazimo do najnovijih teorija koje kažu: da bi se stvorili izvrsni lideri (leadership excellence), moraju postojati određene urođene osobine (idu tako daleko da definiraju i postotak od oko 30% osobina), na koje se radom i iskustvom nado-građuju ostale osobine koje čine lidera liderom! Slažemo se? Naravno, nikada se nećemo u potpunosti složiti oko ovog pitanja. Tu iz Pandorine kutije izlaze dodatna pitanja i dvojbe: koje su osobine koje lider treba imati? Koje su urođene a koje stečene osobine? Kako znamo da je netko dostigao izvrsnost liderstva i kako se ona mjeri?, kao i niz drugih otvorenih pitanja. Međutim većina se slaže da su poželjne osobine lidera: hrabrost, empatija, sklonost kontroliranom riziku, radoznalost, vizionarstvo. Neki ovim osobinama dodaju empatiju i emocionalnu inteligenciju kao važnu komponentu liderstva. Istina, u međuvremenu nas je Goleman iznenadio novim studijama o Socijalnoj i Ekološkoj inteligenciji, ali studije o liderstvu još uvijek potenciraju emocionalnu inteligenciju kao jedan od uvjeta za liderstvo.

Liderstvo je fenomen koji konstantno otvara nova pitanja koja intrigiraju i traže objašnjenja. I dalje ostaje otvoreno, do nekih novih studija koje će nam, za trenutak dati odgovore ali i otvoriti nove dvojbe jer razmišljanje o liderstvu oduvijek je naučnike i filozofe odvlačilo u circulus vitiosus. Kad vam se učini da ste dali odgovor na jedno, pred vama se otvori niz novih pitanja! Međutim, jedno je sigurno: u teoriji o liderstvu često su stvari teško objašnjive, ali praksa to lako rješava: kada gubi, vojska promijeni generala, kada gubi, nogometni tim promijeni trenera, kada pada profit, kompanije promijene lidera. Upravo u tome je suštinski odgovor na pitanje: je li faktor liderstva ključan za uspjeh tima?

Tablica 1.: Definicije liderstva

Definicija	Autor	Godina
Liderstvo je ponašanje individue, koje usmjerava aktivnosti grupe ka zajedničkim ciljevima	Hemphill & Coons	1957
Liderstvo je utjecajni proces usmjeren na uspostavljanje ravnoteže između svakodnevnih poslova organizacije	Katz & Kahn	1978
Liderstvo je proces utjecaja na aktivnosti organizovane grupe ljudi ka dostizanju ciljeva	Rauch & Behling	1984
Liderstvo je artikulisanje vizije, uspostavljanje vrijednosti i stvaranje okruženja u kojem će se ciljevi ostvarivati	Richard and Engle	1986
Liderstvo je proced davanja smisla kolektivnim naporima i stvaranje motivisanog napora ljudi za ostvarivanjem ciljeva	Jacobs & Jaques	1990
Liderstvo je sposobnost da se odstupi od rutine i započne revolucionarni proces adaptivne promjene	Schein	1992
Liderstvo je proces davanja smisla yajedničkom naporu i aktivnostima ljudi kako bi razumjeli i bili posvećeni ciljevima kojima teže	Drath & Palus	1994
Liderstvo je sposobnost individue da vrši utjecaj, motivise i osposobljava ljude da daju doprinosi efektivnosti i uspjehu organizacije	House et al.	1999

Izvor: Yukl, Gary, (2013) Leadership in Organizations, Eighth Edition, New York, str. 3

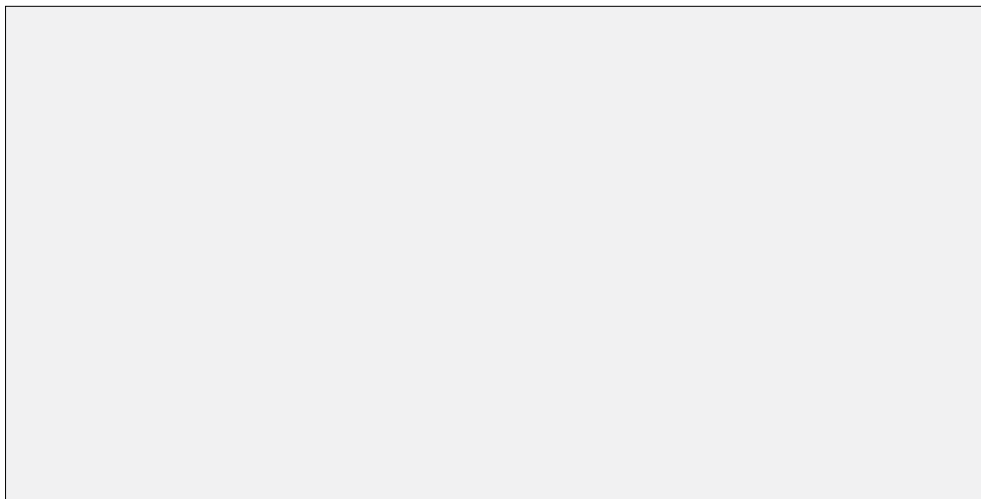
Najnovije teorije o liderstvu pribjegavaju definiranju liderstva kao proces. Tako Yukl u svojoj najnovijoj studiji o prirodi lidertva, koja će biti publicirana javno 2013. godine, navodi da je liderstvo „proces vršenja utjecaja na ljude kako bi razumjeli i prihvatili aktivnosti koje treba preduzeti, kao proces usmjeravanja kolektivnih i pojedinačnih napora u ostvarivanju zacrtanih ciljeva“.[23] U novijim studijama primjetan je napor da se liderstvo prikaže kao specijalizirana uloga ali i proces društvenog utjecaja. Po prvi put, primjetno je da se proces liderstva definira u kontekstu racionalnih i emocionalnih uloga, kao i da se terminu „sljedbenik“ posvećuje gotovo identična pažnja u studijama. Interesantno je spomenuti i težnju pojedinih autora da liderstvo prikažu kao umjetnost i društveni utjecaj na ljude u provođenju promjena. Jedna od novijih studija, nazvana „Umjetnost liderstva“[24], ukazuje na činjenicu da lider, svojim uvjerenjima i idejama, pokazuje put i usmjerava ponašanje ljudi. Studija ukazuje na brojne primjere iz povijesti koji su stavljali u prvi plan ljude i njihove ideje u ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

2. MOĆ EFEKTIVNOG LIDERA

Mnoge teorije pokušale su istražiti koji su to izvori moći koji liderima omogućuju da vrše jak utjecaj na sljedbenike i usmjeravaju njihove aktivnosti. Jedan od zanimljivih pristupa govori o tome da lider ima pet izvora moći: moć pozicije ili funkcije, moć zadatka koji mu je povjeren ili izazova koji je postavio pred sebe i organizaciju, moć vlastite osobnosti i karaktera, moć veza koje stvara sa svojim podređenima i okruženjem i moć znanja koje posjeduje[25].

Moć pozicije je vjerojatno najviše vidljiv izvor moći lidera. Sadržana je u moći pozicije ili funkcije na kojoj se lider nalazi. Pozicija ili funkcija predstavlja formalni izvor moći lidera. Moć ličnosti lider zasniva se na osobnim atributima kao što su: karakter, strast kojom pristupa poslu, vizija, inspiracija i mudrost. Osobna moć dodatno je osnažena interpersonalnim vještinama koje lideru omogućavaju da kvalitetno komunicira s okruženjem. Moć zadatka vezana je za konkretan cilj ili posao koji lider obavlja. Ovaj izvor moći vidljiv je u osnaživanju sljedbenika u procesima koje je neophodno završiti kako bi ciljevi bili ostvareni. Ovaj izvor moći naglašen je kod jednog od stilova liderstva koji je razrađen u ovoj knjizi - konceptu herojskog liderstva, koje podrazumijeva da lider svoj autoritet zasniva na sposobnosti da zadatke izvrši efektivnije od drugih i da pruži adakvatnu pomoć onda kad procesi ne funkcioniraju ili je efikasnost na nižem razinu. Moć veze ogleda se u sposobnosti kreiranja efektivnih veza s drugim ljudima. Ovaj izvor moći obično posjeduju lideri koji imaju osobnost, moć zadatka i znanja. Također je evidentno da se ovaj izvor moći očituje u jednom od koncepata prikazanim u knjizi pod nazivom „Emocionalno liderstvo“. Ovaj koncept podrazumijeva da efektivni lideri današnjice posjeduju određeni stupanj emocionalne ineligencije, tj. sposobnost da stvaraju efektivne veze i komunikaciju, sagledavajući želje i potrebe drugih ljudi. Posljednji, ali ne manje važan izvor moći lidera je moć znanja. Znanje i sposobnosti lidera predstavljaju njegov izvor moći prvenstveno iz razloga što mu daju određenu razinu samopouzdanja, ali i stvaraju osjećaj pouzdanosti kod podređenih koji vjeruju liderima s višim razinama obrazovanja, znanja i kompetencija.

Prikaz 2: Izvori moći lidera



Izvor: Prilagođeno iz: Blanchard, K. (2010), *Leading at a Higher Level*, Financial Times Press, New Jersey, str. 96

3. LIDERSTVO U SLUŽBI INSPIRIRANJA ORGANIZACIJE

Korporativni lideri današnjice shvatili su da liderstvo više ne predstavlja stratešku odluku ili izbor. Liderstvo je postalo imperativ opstanka i uvjet za održivi razvoj organizacija iz razloga što je u inovaciju potrebno unijeti određenu dozu rizika. Svaki zaposleni mora biti učinkovito vođen da bi želio ući u rizik i unijeti promjenu u svoje ponašanje i način rada. Da bi zaposleni bio motiviran da provodi inovacije mora mu biti dozvoljeno da sudjeluje u donošenju odluka i ne smije biti strogo kažnjavan zbog neuspjeha neke njegove ideje ili inicijative. Ideja je da se zaposlenik osjeća kontroliranim od strane menadžera, a ne nikako žrtvom lidera ili organizacije. Učinkovite kompanije XXI stoljeća svjesne su da je inovativnost ključ uspjeha na tržištu i da sadrži set sistematskih napora da se do uspjeha dođe. Inovacija počinje na vrhu organizacije. Točnije, top menadžeri su ti koji moraju vjerovati u promjenu i shvaćaju da se bez stalnih inovacija ne može očekivati uspjeh i opstanak. Lideri na vrhu organizacije sebi postavljaju zadatak da iniciraju i podrže kreativnost zaposlenih. Inovaciji treba dozvoliti da se razvija. Ljudi i sistem mogu suzbiti inovaciju ali mogu postati i kvalitetan okvir za razvoj i provođenje promjena. Zapravo, ključnu ulogu lidera u provođenju promjena možemo sagledati kroz činjenicu da lideri moraju natjerati ljude da svojevolumno provode aktivnosti koje inače ne bi provodili. Točnije, njihova uloga je u tome da kontinuirano inspiriraju zaposlene da razmišljaju na kreativan način, pritom se trudeći da se svakodnevne aktivnosti obavljaju na efikasan način.[26]

U novije vrijeme, računa se da je liderska energija upravo ta koja inspirira organizaciju i da je razina liderske energije u organizaciji upravo proporcionalan njenom uspjehu. U istraživanjima 1827 kompanija u svijetu koje je provela američka konsultantska kuća Hay Group, a objavio Forbes 2011. godine,[27] zapošljeni su ocjenjivali razine liderske prakse u svojoj kompaniji i imali su zadatak da nominiraju tri kompanije za koje misle da imaju visoke liderske performanse. Rezultati su pokazali da od 20% prvorangiranih kompanija, 100% menadžera na svim razinama dopušta kreiranje liderske energije unutar kompanije. 69.2% prvorangiranih omogućava liderima nižih razina da budu uključeni u donošenje strateških odluka.

Tablica 3: Prvorangirane kompanije, Hay Group istraživanje

1. General Electric	8. Accenture	15. Hewlett-Packard
2. Procter & Gamble	9. Wal-Mart	16. Unilever
3. Intel	10. Southwest Airlines	17. Cisco Systems
4. Siemens	11. ABB	18. FedEx
5. Banco Santander	12. Microsoft	19. Pfizer
6. Coca-Cola	13. PepsiCo	20. BASF
7. McDonald's	14. Goldman Sachs	

Izvor: FORBES, <http://www.forbes.com/sites/frederickallen/2011/01/25/the-worlds-best-companies-for-leadership/?partner=alerts>

Interesantno je navesti dvije stvari. Prvo, neposredno poslije objavljivanja navedenih rezultata, američki Predsjednik Barack Obama izabrao je upravo Jeffrey Immelta, izvršnog direktora GE za počasnog gosta i koordinatora okruglog stola u organizaciji Bijele kuće, na temu konkurentnosti i zapošljavanja. Drugo, većina kompanija s najefektivnijim liderstvom nalaze se na listi najuspješnijih kompanija na svijetu. Na primjer, Coca-Cola se nalazi na šestom mjestu liste najuspješnijih, ali na šestoj poziciji i u odnosu na liderski potencijal. Microsoft se nalazi na 7. i 9. mjestu na listama, McDonalds na 7. i 10., Wall Mart na 9. i 11., Procter & Gamble na 2. i 5., itd. To upravo dokazuje da je liderstvo postalo faktor u odnosu na koji se može utvrđivati i učinkovitost današnjih kompanija. Praktično ne postoji kompanija u svijetu za koju možemo reći da je uspješna a da je njen liderski potencijal slab. Može se zaključiti da je efektivnost liderstva u kompanijama upravo proporcionalna njihovoj učinkovitosti.

4. ZAKLJUČAK

Možemo zaključiti da se u današnjem hiperkonkurentnom okruženju da bi bile učinkovite od organizacija očekuje da imaju spretne, sposobne i posvećene lidere. Lideri - pobjednici na svim razinama organizacije osigurat će sinergiju sljedbenika u ostvarivanju ciljeva i time kreirati efektivne organizacije. Kultura fleksibilnih organizacija koje kontinuirano provode proces učenja, prodrumijeva takav odnos u kojem se od svih očekuje da pruže informacije i prenesu znanja drugima. Samo ovakve kompanije s liderima pobjednicima na čelu, mogu biti determinirane k uspjehu. Zapravo, možemo zaključiti da ulazimo u novu eru vođenja organizacija i novu eru kontinuiranog učenja koja ima nekoliko kamena temeljaca:

- stvaranje baze znanja primjenjive na tržištu,
- prisustvo lidera koji žele razmjenjivati znanja na svim razinama u organizaciji,
- energični i motivirani ljudi s jakom željom da rade za kompaniju,
- liderski tim koji ima isti sistem vrijednosti i pogled na razvoj sljedbenika i njihovu motiviranost,
- u organizaciji postoje i formalni i neformalni mehanizmi,
- postoje mehanizmi koji pokreću organizaciju kao sistem a ne samo neke njene djelove,
- tehnologija i digitalna komunikacija predstavljaju važnu komponentu,
- arhitektura organizacije detaljno je planirana kako bi omogućila učinkovitost kroz razvoj liderstva.

Konačno, možemo zaključiti da suvremeno liderstvo koje predstavlja determinantu učinkovitosti organizacija počinje od točke u kojoj lider pronalazi u sebi odlučnost da kontinuirano usavršava sebe, svoje sljedbenike i svoju organizaciju. Takvi lideri spremni su učiti od svakoga i u svakom momentu i time kreiraju neprekidan ciklus učenja i obnavljanja znanja, informacija i ideja svojih sljedbenika i organizacije. „Lider pobjeđuje, organizacija pobjeđuje, zajednica pobjeđuje! Svi postajemo pobjednici! I na vama je red”[28] da postanete dio ciklusa.

Izvori i literatura:

1. Ashe, G., (1977) Camelot and the Vision of Albion, Hinemann, London.
2. Blanchard, K. (2010) Leading at a Higher Level, Financial Times Press, New Jersey, Manning,
3. Curtis, K., (2012) The Art of Leadership, Fourth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
4. Tichy, M. Noel with Cardwell, Nancy, (2002) The Cycle of Leadership - How Great Leaders teach Their Organizations to Win, Harper Business, New York.
5. Vlahović, S., (2008) Liderstvo u savremenim organizacijama, CID, Podgorica.
6. Warner, R., (1951) Greeks and Trojans, MacGibbon6Kee, London.
7. Yukl, G., (2013) Leadership in Organizations, Eighth Edition, New York.
8. Information for the world's business leaders -Forbes, <http://www.forbes.com/sites/frederickallen/2011/01/25/the-worlds-best-companies-for-leadership/?partner=alerts>

ŽENSKO PODUZETNIŠTVO U HRVATSKOJ I USPOREDBA S DRUGIM ZEMLJAMA - ANALIZA STATISTIČKE I NEURALNE MREŽE TEMELJENA NA GEM BAZI PODATAKA

WOMEN ENTREPRENEURSHIP IN CROATIA AND ITS COMPARISON TO OTHER COUNTRIES - A STATISTICAL AND NEURAL NETWORK ANALYSIS BASED ON GEM DATABASE

Marijana Zekić-Sušac

Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski Fakultet,
Osijek, Osijek, Republika Hrvatska

E-pošta: marijana@efos.hr

Nataša Šarlija

Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski Fakultet,
Osijek, Osijek, Republika Hrvatska

E-pošta: natasa@efos.hr

Sanja Pfeifer

Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski Fakultet,
Osijek, Osijek, Republika Hrvatska

E-pošta: pfeifer@efos.hr

Sažetak: Prema podacima Global Entrepreneurship Monitor (GEM) baze, u Hrvatskoj je u 2010. godini bilo samo 35,7% žena među poduzetnički aktivnim osobama. U cilju identificiranja razloga za niži udio žena u odnosu na muškarce među poduzetnicima, u radu se analizira značajnost spola za poduzetničku aktivnost, te stanje društvene klime prema ženama poduzetnicama. Cilj rada bio je istražiti je li društvena klima prema ženskom poduzetništvu u Hrvatskoj jednaka ili drugačija u odnosu na druge zemlje u GEM bazi. Statistički hi-kvadrat test pokazao je da postoji značajna razlika između spola i poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj. Kada se uspoređi pet varijabli koje opisuju društvenu klimu prema ženskom poduzetništvu u Hrvatskoj sa istim varijablama u ostalim zemljama, može se zaključiti da je raspoloživost društvenih službi potpore za

Marijana Zekić-Sušac

University of J.J. Strossmayer in Osijek, Faculty of
Economics in Osijek, Osijek, Croatia

E-mail: marijana@efos.hr

Nataša Šarlija

University of J.J. Strossmayer in Osijek, Faculty of
Economics in Osijek, Osijek, Croatia

E-mail: natasa@efos.hr

Sanja Pfeifer

University of J.J. Strossmayer in Osijek, Faculty of
Economics in Osijek, Osijek, Croatia

E-mail: pfeifer@efos.hr

Abstract: According to Global Entrepreneurship Monitor (GEM) database, there are only 35,7% of women among entrepreneurially active persons in Croatia in 2010. In order to investigate the reasons for lower proportion of females than males among entrepreneurs, this paper analyzes social climate towards women entrepreneurship in Croatia and compares it to social climate in other countries in the GEM dataset. The aim of the paper is to investigate if the social climate towards women in entrepreneurship in Croatia is equal or different than in other countries. Data in this research includes several datasets from the GEM database: Croatian adult population survey (APS) dataset, as well as Croatian and global national experts (NES) datasets. The Pearson's chi-square test shows that there is a significant relationship among gender and entrepreneurial activity in Croatia, and that

žene koje rade na razini prosjeka svih zemalja u uzorku. Značajna razlika između Hrvatske i prosjeka svih zemalja primijećena je kod varijabli koje opisuju društvenu prihvatljivost ženskog poduzetništva, poticanje žena u samozapošljavanju ili pokretanju novog posla, jednakost šansi za pokretanje vlastitog posla, te postojanje jednake razina znanja i vještina za pokretanje vlastitog posla kod žena i muškaraca, u kojima je Hrvatska prema stavovima eksperata ispod prosjeka. Osim navedenog, kreiran je kauzalni model neuronske mreže s ciljem izlučivanja ključnih prediktora poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj. Rad pokazuje da postoji potreba za unapređivanjem društvene klime prema ženskom poduzetništvu u Hrvatskoj, te predlaže smjernice za kreiranje modela koji će pomoći u identificiranju ključnih čimbenika koji utječu na propociju žena poduzetnika ne samo u Hrvatskoj, nego i u drugim zemljama.

Ključne riječi: žensko poduzetništvo, GEM baza podataka, društvena klima, hi-kvadrat test, t-test, neuronske mreže

national experts' attitudes towards social climate in Croatia does not differ according to their gender. When the five variables describing social climate towards women in starting business in Croatia are compared to the same variables in other countries, it can be concluded that the availability of social services for women at work in Croatia are equal as in other countries in the sample, while other variables describing social climate significantly differ. A significant difference is observed for the variables: starting a new business is a socially acceptable career option for women, women are encouraged to become self-employed or start a new business, men and women get equally exposed to good opportunities to start a new business, and men and women have the same level of knowledge and skills to start a new business.

In addition to the above, a causal neural network model is created in order to extract important predictors of entrepreneurial activity in Croatia, and it revealed that gender is among selected features, but with a low rank comparing to other predictors. This paper shows that there is a need for improving social climate towards women entrepreneurship in Croatia, and raises some questions regarding possibilities for its improvement, and creating models that could assist in identifying key factors that influence the proportion of women entrepreneurs not only in Croatia, but also in other countries.

Keywords: women entrepreneurship, GEM database, social climate, chi-square, t-test, neural network

1. INTRODUCTION

According to Shane and Venkataraman (2000), entrepreneurship is a process by which opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited. Entrepreneurial activity is most usually defined as "any attempt at new business or new venture creation, such as self-employment, a new business organization, or the expansion of an existing business, by an individual, teams of individuals, or established businesses." (Global Entrepreneurship Monitor Consortium, 2012). Tominc and Rebernik (2006) showed that there is a strong evidence of the importance of female entrepreneurs in the economic development of a country with regard to their contribution to job creation and economic growth as well as to the diversity of the economy. For example, women-owned businesses

are in the focus of the United States (USA) economy due to the fact that women-owned businesses provide \$1.19 trillion in revenues, represent 30% of all businesses in the USA and employ more than 9.8 million workers (Godwyn, 2009).

The empirical research of Acs et al. (2005) confirmed that the number of female early-stage entrepreneurs still lags behind those of male. They found that men entrepreneurs are more likely to be involved in the entrepreneurship than women in all countries analyzed in 2003. There are some developing countries (for example China, Venezuela, Chile) in which women were almost equally involved in early-stage entrepreneurship, while in some other countries the difference was much larger. For example, in Slovenia, a man was almost four times more likely to be involved in early-stage entrepreneurship than a woman (Tominc and Rebernik, 2006).

In this paper we wanted to investigate the engagement of women in entrepreneurial activity in Croatia in 2010, and the underlying social climate for women entrepreneurs. In order to fulfill that purpose, the following aims of the paper were set: (1) to investigate the significance of gender in total entrepreneurial activity as well as in separate technology sectors in Croatia, (2) to investigate the social climate for women entrepreneurs in Croatia comparing to other countries, and (3) to create a causal model for predicting entrepreneurial activity by using neural networks. The statistical and neural network analysis was conducted on the datasets readily available to researchers through Global Entrepreneurship Monitor study (GEM). The GEM is one of the largest longitudinal engines for tracking and measuring entrepreneurship around the world. In our paper the selection of the several variables describing women engagement in entrepreneurship were used from the Adult Population Survey (APS) and National Expert Survey (NES) in 2010. The next part of the paper describes some previous research regarding women in entrepreneurship, following by the description of data and methodology used in our study. Then the results are presented and discussed.

2. OVERVIEW OF PREVIOUS RESEARCH

When trying to figure out the reasons for lower entrepreneurial activity of women population, it is necessary to seek for the reasons of human actions in general. Shane et al. (2003) explains that all human actions are the result of motivational and cognitive factors on one hand, and also the result of external factors, on the other hand. While entrepreneurial motivation includes a set of personality traits, such as a need for achievement, locus of control, desire for independence, goal-setting etc., cognitive factors include ability, intelligence and skills. External factors in this model refer to economic environmental conditions, such as the status of the economy, the availability of venture capital, government regulations etc. Pines et al. (2010) conducted a thorough research on gender differences in entrepreneurship,

focusing on 2007 and 2008 GEM studies. Their results show that in all countries, the rates of women's entrepreneurship are lower than men's. What is especially interesting to observe is that the percentage of women entrepreneurs is higher in countries where the general income per capita is small and where women have no other option for making a living. These findings imply that women start new businesses driven by necessity, or "push" factors, not opportunity or "pull" factors. Necessity entrepreneurship was found to be more prevalent among women in poor countries, which points to the important role of societal equality and inclusion to the entrepreneurial activity of women. The authors also mention the research of Verheul et al. (2006), who (on the basis of GEM data) found that female and male entrepreneurial activity rates are influenced by the same factors and in the same direction. The support for the paradigm that entrepreneurs are not affected by gender provides also the research of Humbert et al. (2009). They investigated entrepreneurs in the information and communication technology (ICT) sector in Ireland, and found that most of the respondents (both female and male) worked very long hours and displayed high level of commitment. It implies that the profile of entrepreneur is not reflected by gender in ICT sector.

Jones et al. (2011) synthesized the research in that area, and highlighted that countries with higher level of entrepreneurial activity tend to have higher relative number of female entrepreneurs (Baughn et al., 2006). When the reason for a lower proportion of women in entrepreneurial activity is investigated, a study showed that women tend to perceive themselves and the entrepreneurial environment less favorably (Langowitz and Minniti, 2007).

It is also important to note that there are limitations of results obtained on GEM database, due to some concerns that have been raised about the measures of total entrepreneurial activity (TEA) used in that database. Wong et al. (2005) find that economic growth is more a result of high growth potential entrepreneurship rather than GEM's measure of TEA, while Acs and Amorós (2008) use data from Latin America to argue that GEM's TEA measures are limited in their reliability as a measure of entrepreneurship. In spite of those limitations, a number of national and cross-national research rely on GEM as an relevant resource (Tominc and Rebernik, 2006; Tominc and Rebernik, 2008; Pines et al, 2010; Robichaud et al., 2010)

3. METHODOLOGY - DATA AND METHODS

3. 1. Data used in the research

As a data source for the study in this paper, the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) was used. GEM explores the role of entrepreneurship in national economic growth, and measures individuals' attitudes, aspirations and forms of

the entrepreneurial involvement, as well as framework conditions that are believed to be conducive to entrepreneurship across a wide range of countries. Initiated in 1999, the first study covered 10 countries, while in 2011 the study covered 54 countries. In total, more than 85 countries have participated in the project for one or the number of annual data collection. Croatia has been participating in the GEM since the 2002. GEM research is based on two main data collection tools: (i) The Adult Population Survey (APS) and (ii) The National Expert Survey (NES); which result in comprehensive GEM datasets. The APS is mostly conducted using phone interviews, while NES uses online or paper questionnaires. The data are collected annually and are closely monitored and harmonized by the GEM coordination team in order to facilitate cross-national comparisons.

The main and most often used indicator of the GEM APS datasets is total early stage entrepreneurship activity (TEA) that measure the percentage of the adult (18-64) population who are either engaged in the process of starting up or own/manage a venture not older than 42 months. The total sample size of APS dataset included 2000 Croatian adult citizens that participated in the survey in 2010 among which there were 89 entrepreneurs. Variables and their descriptive statistics are presented in Table 1.

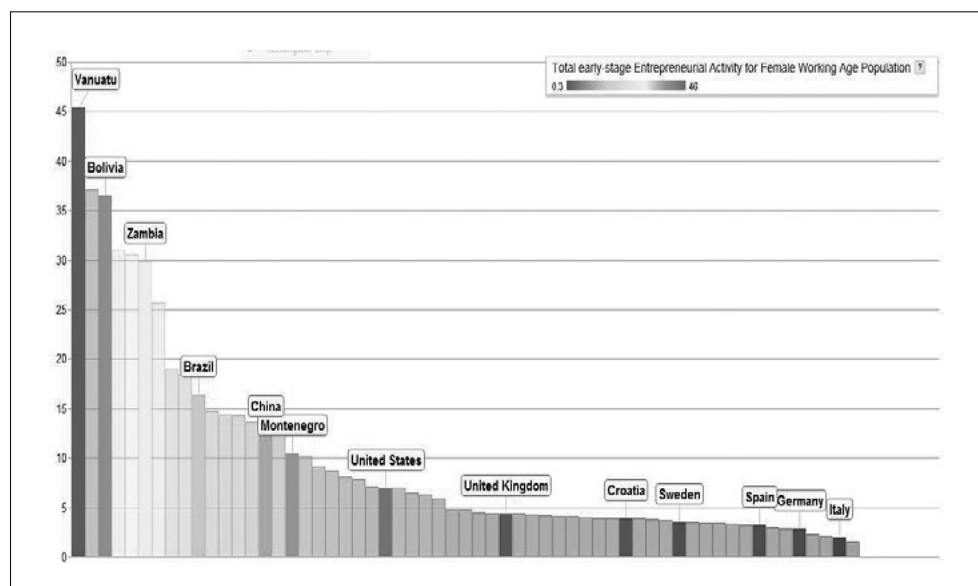
Table 1. Variables used from The Adult Population Survey dataset for Croatia in 2010

Variable code	Variable description	Descriptive statistics
GENDER_ALL	Gender (male, female) in the whole sample	Male=49,61%, Female=50,39%
GENDER_TEA10	Gender (male, female) among entrepreneurial active persons	Male=64,29%, Female=35,70%
TEA10	Involved in Total early-stage Entrepreneurial Activity	No=94,48%, Yes=5,52%
TEA10FEM	Involved in TEA, female	No=96,09%, Yes=3,91%
TEA10MALE	Involved in TEA, male	No=92,85%, Yes=7,15%
TEA10FOP	Involved in TEA, opportunity, female	No=36,75%, Yes=63,25%
TEA10FNE	Involved in TEA, necessity, female	No=67,74%, Yes=32,25%
TEA10TEC_FEM	Technology sector of female involved in TEA	No/low tech sector=79,43%, Medium or high tech sector=20,57%
TEA10TEC_MALE	Technology sector of male involved in TEA	No/low tech sector=92,12%, Medium or high tech sector=7,88%

It can be seen from Table 1 that there were 50,39% of females in the total sample in Croatia, among which there were only 3,91% entrepreneurially active ones. The proportion of entrepreneurially active men among all males in the

sample is higher (7,15%). When only entrepreneurially active respondents were observed, it can be observed that there are more male entrepreneurs (64,29%) than female ones (35,70%). Regarding the motives that drive respondents to an entrepreneurial action, it can be seen that higher percentage (63,25%) of women are motivated by opportunity, than by necessity (32,25%) indicating a prevalence of positive motives for starting a new business. It can be also seen that a higher proportion of entrepreneurially active women is involved in medium or high technology sector (20,57%) than men (7,88%) indicating that women more frequently choose to start a business by using higher technology than men. Figure 1. represent the proportion of entrepreneurially active women in all countries in the GEM database.

Figure 1. Total early-stage entrepreneurial activity for female working population in GEM countries in 2010



Source: Global Entrepreneurship Research Association, Adult Population Survey Dataset, 2012

It can be seen from Figure 1 that Croatia with 3,91% of entrepreneurially active women is on the 42nd place among all GEM countries in 2010. The highly ranked countries are Vanuatu (with 45,4% of entrepreneurially active women), Gana, and Bolivia. It can be also noticed that most of the highly developed countries, such as Germany, Sweden, United Kingdom, United States, have a low proportion of entrepreneurially active women.

In order to investigate the existence of factors that support women entrepreneurship in a country, five variables shown in Table 2 from the GEM NES dataset were used. For the purpose of this research the group of these five variables

will be named as “social climate for women entrepreneurs”. The values of these variables represent the attitudes of interviewed national experts (40 experts were included in Croatian dataset). Frequencies, mean value and standard deviation of each variable are given in the table.

Table 2. Variables describing social climate for women entrepreneurs (GEM National Expert Survey Croatia) in 2010

Variable name	Variable description	Frequencies	Mean	Standard deviation
Social services for working women	In my country, there are sufficient social services available so that women can continue to work even after they start a family	1=10%, 2=35%, 3=25%, 4=25%, 5=0%	2,68	0,9892
Acceptability of women entrepreneurship	In my country, starting a new business is a socially acceptable career option for women	1=10%, 2=12,5%, 3=50%, 4=17,5%, 5=2,5%	2,71	0,9560
Encouragement of women entrepreneurship	In my country, women are encouraged to become self-employed or start a new business	1=10%, 2=30%, 3=32%, 4=22%	2,89	0,9364
Equal opportunities for entrepreneurship	In my country, men and women get equally exposed to good opportunities to start a new business	1=15%, 2=22,5%, 3=35%, 4=17,5%, 5=7,5%	2,79	1,1511
Equal level of knowledge and skills	In my country, men and women have the same level of knowledge and skills to start a new business	1=12,5%, 2=10%, 3=40%, 4=32,5%, 5=2,5%	3,03	1,0383

When the mean value of each variable presented in Table 2 is observed, it can be seen that the highest value (3,0256) is given to the last variable describing the equality of level of knowledge and skills that women and men have in Croatia. The frequencies show that 32,5% of experts strongly agree that the level of knowledge and skills to start a new business is equal among men and women in Croatia. The lowest mean value (2,68) is obtained for the variable describing sufficiency of social services available so that women can continue to work even after they start a family. The variable describing opportunity recognition for women comparing to men has the highest standard deviation (1,15) meaning that the experts differ in their attitudes towards this issue more than towards other issues.

For the purpose of creating a causal neural network model for predicting entrepreneurial activity in Croatia, additional variables describing respondents were used as input variables in the model, while the output variable was the entrepreneurial activity measured by the TEA. Input variables were age of respondent, occupation, working status, gender, region, education level, household size, annual household income, and the three variables representing the propensity of respondent to new technology and innovations, such as: „In the next 6 months you are likely to buy products or services that are new to the market“, „In the next 6 months you are likely to try products or services that use new technologies for the first time“, and „In the next 6 months, new products and services will improve your life“. All variables in the model except the age variable were categorical.

3. 2. Methods used in the research

Based on the above data, the chi-square test (Sheskin, 2004, pp. 493) was used to examine (a) the dependence among gender and entrepreneurial activity, as well as motivation for entrepreneurial activity in Croatia, (b) the dependence among gender and technology level of entrepreneurial activity, and (c) the dependence among gender of experts and their attitudes towards social climate for women entrepreneurs. Statistical t-test for single sample (Sheskin, 2004, pp. 121) is used to compare the difference among the mean value of each variable describing social climate in Croatia and the average of all GEM countries. Mann Whitney test (Sheskin, 2004, pp. 423) is used to test differences in distributions of each variable describing social climate according to gender of experts.

In order to create a causal model for entrepreneurial activity in a country, one of the nonlinear intelligent methods called artificial neural network is used. Neural networks have been widely tested in last few decades in different problem domains (Paliwal and Kumar, 2009) while in business they were mostly exploited in production and operations, finance and marketing.

Artificial neural networks (NNs) were successfully used for classification, prediction, and association types of problems. The main advantage of NNs is the ability to approximate any nonlinear mathematical function (Masters, 1995). The most common type of NN was tested in this research - the multilayer perceptron (MLP), a feed forward network that is able to use various algorithms to minimize the objective function, such as backpropagation, conjugate gradient, and other algorithms. The backpropagation algorithm is based on deterministic gradient descent algorithm originally developed by Werbos in 1974, extended by Rumelhart et al. (in Masters, 1995). The output layer of all NN models in our experiments consisted of a binary variable (valued as 1 for the existence of entrepreneurship intention, and 0 for the absence of

entrepreneurship intention). The backpropagation and conjugate gradient algorithms were tested, by varying the activation function in the hidden layer (sigmoid, tangens hyperbolic, exponential, and linear). The number of hidden units varied from 2 to 40. The NN structure and training time was optimized by a split-sample procedure. The maximum number of training epochs was set to 1000.

4. RESULTS AND DISCUSSION

4. 1. The significance of gender in entrepreneurial activity

In order to investigate if there is a dependence between gender and total entrepreneurial activity, the chi-square test was conducted on the data of entrepreneurial activity and gender presented in Table 1. The Pearson's chi-square test on the above data shows a significant dependence among gender and entrepreneurial activity in Croatian dataset on the 5% level ($p=0,0435$). Since the percentage of men in entrepreneurially active persons (7,15%) is larger than the percentage of women (3,91%), it can be concluded that men are more entrepreneurially active in Croatia. The above results point out a lower entrepreneurial activity of women than men in Croatia.

When the proportion of entrepreneurially active women is analyzed according to the motivation to start business (opportunity or necessity), it can be seen in Table 1 that 63,26% of female entrepreneurs are motivated by opportunity, which is similar to the percentage of male entrepreneurs motivated by opportunity (64,10%). Also, 32,26% of female entrepreneurs are motivated by necessity, which is similar to the percentage of male entrepreneurs that are motivated by necessity (32,33%). Pearson Chi-square test shows that there is no significant dependence among gender and opportunity or necessity-motivated entrepreneurial activity in Croatian dataset. In order to investigate if women choose to start their businesses in the same or different level of technology as men, Table 3 is constructed and analyzed.

Table 3. The number and proportion of male and female entrepreneurs in Croatia in 2010 according to technology level (GEM APS dataset)

Gender	Total entrepreneurial activity (TEA) according to technology level				Total
	Low level of technology		Medium or high level of technology		
	Number	%	Number	%	
Male	53	92,12%	5	7,88%	64,29%
Female	25	79,43%	7	20,57%	35,71%
Total	75	87,59%	12	12,41%	100,00%

It can be seen in Table 3 that 7,88% of male entrepreneurs have started their businesses in medium or hi-tech sector, while 20,57% of female entrepreneurs have their businesses in that sector. Pearson's chi-square test shows a significant dependence between gender and technology business sector on the 1% level ($p=0,08190$).

4. 2. Social climate for women entrepreneurs in Croatia and its comparison to other countries in the dataset

The term „social climate for women entrepreneurship“ in this paper is described by five variables presented in Table 2. Due to the fact that these variables represent attitudes of interviewed national experts, it was interesting to see if those experts have different attitudes depending on their gender. Mann-Whintey test showed that there is no significant difference between the distribution of each variable from the group of social climate variables given by male and female experts. Therefore, the attitudes of experts regarding social climate for women entrepreneurship are not biased by their gender. The average assessment of five examined variables describing social climate for women entrepreneurs is given for Croatia, for average of all 54 countries in the dataset, and for some high-developed countries to which Croatian often like to compare themselves (Germany and USA). Table 4 shows those average assessments (the average is calculated from the grades scaled from 1 to 5)

Table 4. Average assessments of social climate for women entrepreneurs in Croatia and other countries

Variable name	Croatia average	GEM average	Germany average	USA average
Social services for working women	2,6800	2,7244	2,9000	2,5500
Acceptability of women entrepreneurship	2,8900	3,4061	3,1800	4,0300
Encouragement of women entrepreneurship	2,7100	2,9146	3,2800	3,3300
Equal opportunities for entrepreneurship	2,7900	3,0115	3,0800	2,8400
Equal level of knowledge and skills	3,0300	3,7133	4,4100	3,5600

It can be seen from Table 4 that the Croatian average assessments of each variable are lower than the average assessment of all countries in the sample, and also lower than the average assessments in Germany and US. It is interesting to notice that the lowest mean grades in all countries average, as well as in Germany and in USA, were obtained for the variable „social services for working women“, implying that there is a space for improvement in that area in Croatia as well as in other countries. The highest grade in Croatia, Germany and in average of all countries are given to the last variable „equal level of knowledge and skills“ meaning that experts generally perceive that the women in those countries have

equal level of knowledge and skills to start a new business as men. In order to analyze the statistical significance of the variations of the assessments given in Table 4, the t-test for single sample is conducted, such that the mean values of an assessment in Croatia is compared to the average assessments of all GEM countries. The comparison is made for each of the five variables and the t-test results are given in Table 5.

Table 5. Results of the t-test comparing assessments of women support in Croatia with the average assessments of all countries in the dataset

Variable name	t-value	p-value
Social services for working women	0,5266	0,6006
Acceptability of women entrepreneurship	7,2848	0,0000
Encouragement of women entrepreneurship	2,7988	0,0071
Equal opportunities for entrepreneurship	2,7697	0,0077
Equal level of knowledge and skills	8,0879	0,0000

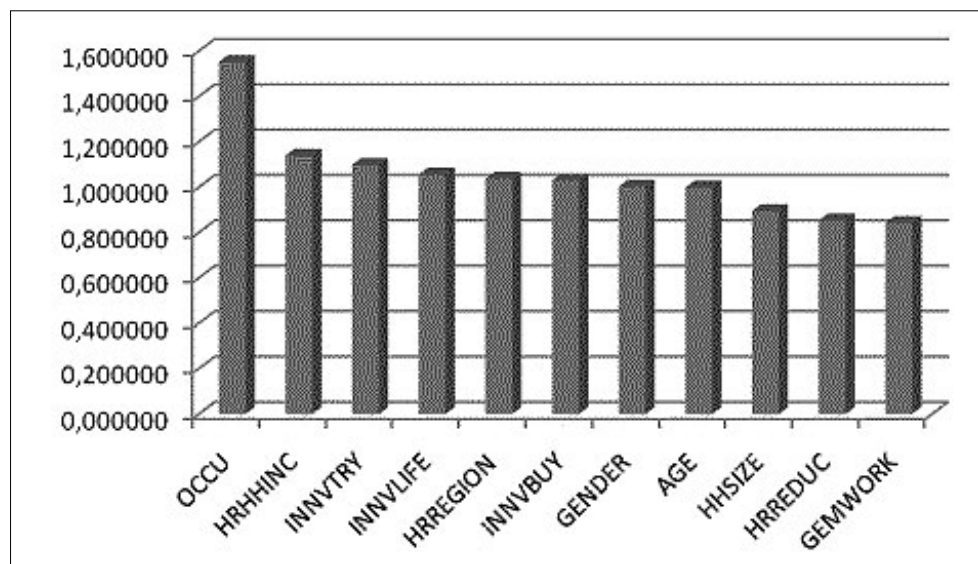
Table 5 shows that p-values are significant on the 5% level for all variables except for the „social services for working women“ indicating that the assessments of social services available for working women in Croatia is statistically equal to the average of all countries in the dataset. However, when the situation with other variables is observed, the t-tests show that Croatia significantly differ from the average of all countries. Since the assessment values in Croatia for those four variables are lower than the average assessments in all countries, it can be concluded that Croatian women support is at a significantly lower level than the average of all GEM countries.

4. 3. A neural network model for predicting entrepreneurial activity

After training and testing different neural network architectures by varying the activation function in the hidden layer of the network, and the number of hidden units, the NN model that produced the highest total classification accuracy on the validation hold-out set is suggested as the best model. The correct classification rate for the category of TEA10-No (the non-existence of entrepreneurial activity of a respondent) was 73,58%, while the correct classification rate for the category of TEA10-Yes (the existence of entrepreneurial activity of a respondent) was much lower (50%). The overall classification rate is 73,48% meaning that the NN model accurately classifies 73,48% of respondents on the validation sample. Although it cannot be considered as an acceptable accuracy of the predictive model, its successfulness could be assessed by benchmarking with another modeling methodology. Since the aim of modeling in this paper was to analyze the importance of predictors, in particular the relevance of gender

as a predictor in the causal model, the sensitivity analysis is obtained on the validation sample which calculated the relative change of the output variable upon the change of each input variable. The results of the sensitivity analysis are graphically presented in Figure 2.

Figure 2. The sensitivity of TEA to each of the input variables in the model



The sensitivity analysis shows that occupation is the most important variable in the model with the highest influence to the entrepreneurial activity (TEA), followed by the household income, and two variables describing a respondent's positive attitude towards new technology and innovations. It can be seen from Figure 1 that gender is ranked as seventh by its relevance to the change of the output variable. These findings reveal that gender is an important variable for predicting entrepreneurial activity, although it is not highly ranked.

5. CONCLUSION

The paper investigated influence of gender in entrepreneurial activity and technology sectors in Croatia, as well as the state and comparison of the social climate for women entrepreneurs in Croatia and other countries. The statistical and neural network analysis was conducted on the datasets of Global Entrepreneurship Monitor (GEM). The results showed that men are more entrepreneurially active in Croatia than women, and that both genders have the same motives to start new business (they are more often motivated by opportunity than necessity). When comparing social climate for women entrepreneurs in Croatia to the average of all countries in the GEM dataset, it was found that Croatia is significantly lower

than the average in acceptability of women entrepreneurship, encouragement of women entrepreneurship, equal opportunities for entrepreneurship, equal level of knowledge and skills for men and women. Croatian values of social climate dimensions are also lower than the corresponding values of Germany and USA. Also, a neural network model was created to predict entrepreneurial activity in a country on the basis of the variables in the GEM Adult population survey data. The most relevant variable were occupation of a respondent, household income, and willingness to try new technology, while gender, although extracted as a model predictor, was not highly ranked.

The above findings open some insufficiently investigated questions regarding women entrepreneurship in Croatia and other economies. It is clear that the proportion of entrepreneurs within Croatian women population is very low (3,91%), and although it is higher than in some highly developed economies (such as Germany and Sweden) due to economic crisis in which entrepreneurship is seen as a desirable activity in the process of economic development, there is a space for improvement. There are some examples of successful methods that enhance women to become entrepreneurs, such as Women's Business Centers (WBC) in US (Godwyn, 2009).

Some positive findings of this paper are that Croatian entrepreneurs enter new business predominantly motivated by opportunity regardless their gender, and that Croatian experts highly evaluate the equality of the level of knowledge and skills that women and men have to start new businesses. Therefore, out of three factors that support actions (motivational, cognitive and external as named by Shane et al. (2003)), only the external factors represented here by the social climate were found to be undeveloped in Croatia comparing to other countries. Nonlinear methods such as neural networks still do not provide high accuracy in predicting entrepreneurial activity, but reveal some insight into the importance of input variables, where gender was not highly ranked in Croatian dataset.

Causal models in this area are subject for further research, as well as more detailed investigation of factors on individual as well as social level that could raise women role in entrepreneurship and economic prosperity.

REFERENCES:

1. Acs, Z. J., Arenius P., Hay M., Minniti M. (2005) Global Entrepreneurship Monitor 2004 Executive Report, Babson College and London Business School.
2. Acs, Z.J., Amoroso, J.E., (2008). Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics. *Small Business Economics*, Vol. 31 No. 3. pp. 323-339

3. Baughn, C.C., Chau, B.-L., Neupert, K.E. (2006) The Normative Context for Women's Participation in Entrepreneurship: A Multi-country Study. *Entrepreneurship Theory and Practice* Vol. 30 No. 5. pp. 687-708
4. Global Entrepreneurship Research Association, Adult Population Survey Dataset, Total Early-stage Entrepreneurial Activity for Female Working Population, <http://www.gemconsortium.org/visualizations> (15 March 2012)
5. Godwyn, Mary. (2009) "This Place Makes me Proud to be a Woman": Theoretical Explanations for Success in Entrepreneurship Education for Low-income Women. *Research in Social Stratification and Mobility*, Vol. 27. pp. 50-64
6. Humbert, A.L., Drew, E. and Kelan, E. (2009), "Gender Identity and ICT Entrepreneurship in an Irish Context", in Pines, A.M. and Ozbilgin, M.F. (Eds). *Handbook of Research on High-Technology Entrepreneur*, Cheltenham: Edward Elgar.
7. Jones, Marian V., Coviello, Nicole, Tang, Yee Kwan. (2011). International Entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol. 26. pp. 632-659
8. Langowitz, N., Minniti, M., (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 31, No. 3. pp. 341-264
9. Masters, Timothy. (1995). *Advanced Algorithms for Neural Networks. A C++ Sourcebook*. New York: John Wiley & Sons.
10. Paliwal M, Kumar UA. (2009). Neural networks and statistical techniques: A review of applications. *Expert Systems With Applications*, Vol. 36, pp. 2-17
11. Pfeifer, S., Sarlija, N., Benchmarking Entrepreneurial Framework Conditions Among GEM Countries. In: Crnjak-Karanović, Biljana et al. (eds). *Proceedings of 6th International Conference on „Enterprise in Transition“, Split-Bol, May 26-28, 2005*, Split: Faculty of Economics, University of Split, pp. 515-524
12. Pines, Ayala Malach, Lerner, Miri, Schwartz, Dafna. (2010) Gender differences in entrepreneurship - equality, diversity and inclusion in times of global crisis, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 29 No. 2, 2010, pp. 186-198

13. Robichaud Yves, LeBrasseur, Rolland, Nagarajan, K.V. (2010) Necessity and Opportunity-driven Entrepreneurs in Canada: An Investigation into their Characteristics and an Appraisal of the Role of Gender, *Journal of Applied Business and Economics*, Vol.11. No. 1, pp. 59-79
14. Shane, S. and S. Venkataraman, 2000, 'The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research', *Academy of Management Review*, Vol. 25. No. 1. pp. 217-226
15. Shane, S., 2003, *A General Theory of Entrepreneurship*, Cheltenham: Edward Elgar.
16. Sheskin, D.J. (2004) *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*, Chapman & Hall/CRC, Washington D.C.
17. Tominc, Polona, Rebernik, Miroslav (2006), Growth aspirations of Slovenian entrepreneurs - a gender differences perspective, *Management*, Vol. 11.No. 1, pp. 37-52
18. Tominc, Polona, Rebernik, Miroslav. (2007). *Growth Aspirations and Cultural Support for Entrepreneurship: A Comparison of Post-Socialist Countries*, *Small Business Economics*, Vol. 28. pp. 239-255
19. Verheul, I., Stel, A. and VanThurik, R. (2006) "Explaining female and male entrepreneurship at the country level", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 18. pp. 151-83
20. Wong, P.K., Ho, Y.P., Autio, E. (2005) Entrepreneurship, innovation and economic growth: evidence from GEM data. *Small Business Economics* Vol. 24. No. 3. pp. 335-350

UTJECAJ VODEĆIH TIMOVA NOVOG DOBA INFLUENCE OF THE LEADING TEAMS OF TODAY

Prof.dr.sc. Vladimir Rosić

Nikole Cara 6, Rijeka, Republika Hrvatska
Tel. : 051 / 341-313 - Mob.: 098 / 917-64-19
E-pošta: vladimir.rosic@ri.t-com.hr

Dario Zorić, mag.oec.

Visoka poslovna škola PAR, Rijeka,
Republika Hrvatska - Tel.:051 / 327-037
E-pošta: dario.zoric@par.hr

Sažetak: Svaka organizacija je jedinstvena i specifična. Ima svoju osobnu kulturu, svoj sistem upravljanja, svoj način vođenja, svoju organizacijsku strukturu. Novim zahtjevima vremena u procesu globalizacije i izazovima na tržištu nerijetko više ne mogu udovoljiti ni ponajbolji pojedinci već samo i jedino timovi. Stoga je timski način rada prihvaćen kao rješenje za većinu pitanja što se postavljaju pred poduzeća na današnjem, bitno promijenjenom tržištu. Transformacija sa individualnog na timski rad usmjerava zaposlenike da surađuju jedni s drugima, dijele informacije, suočavaju se s razlikama i podvode osobne interese za veće dobro i korist poduzeća. Timski način rada pruža nenadmašnu prednost da se zajedničkim naporima postignu skupni rezultati koji nadmašuju zbroj onih pojedinačnih. Pri tome i svaki pojedinac postiže višenog u klasičnim uvjetima izvan tima. Tim čini skupina ljudi koji surađuju pri obavljanju posla kako bi osigurali zajedničke ciljeve, preuzimajući pritom zasebne uloge i primjenjujući visoku razinu komunikacije kako bi osigurali uspješno usklađivanje svojih napora.

Timovi su danas nositelji promjena zahvaljujući timskom potencijalu i sinergiji. Zaključno možemo reći, da suština timskog rada i stvaranja timova je u integraciji znanja, stavova, sposobnosti, vještina, umijeća i iskustva članova tima pri rješavanju

Vladimir Rosić, PhD

Nikole Cara 6, Rijeka, Croatia
Phone : 051 / 341-313
Mob.: 098 / 917-64-19
E-mail: vladimir.rosic@ri.t-com.hr

Dario Zorić, mag.oec.

Visoka poslovna škola PAR, Rijeka, Republika Hrvatska - Tel.:051 / 327-037
E-mail: dario.zoric@par.hr

Abstract: Every organization is unique and specific. It has its own culture, its system of governing and its organizational structure and management. The requirements of today's world in the process of globalization and challenges of the markets are so high that they can be met only by the teams and not by individuals, regardless of their high performance or excellence. This is why team work is accepted as the solution for the majority of the issues that the enterprises face in today's dynamic, swiftly changing market.

Transformation from individual to team work streamlines the workers towards cooperation, the sharing of information, handling differences and surrendering personal interest for the common good and benefit of the company. Team work offers unparalleled advantage in gathering a synergy of results, greater than the sum of what can be achieved on one's own. At the same time, every individual achieves more than she or he would in standard conditions, working on their own. A team encompasses a group of people who, in order to reach their common goals, have specific individual tasks and communicate on a high level for the purpose of coordinating their efforts.

Teams today dictate the changes in the business world due to their potential and synergy. We can

određenog problema. Organizacije mogu udomiti mnogo različitih vrsta timova od kojih svaki zahtijeva malo drugačiji pristup upravljanju i vođenju. Tako susrećemo radne, proizvodne, uslužne, projektnem, razvojne, operativne, pregovaračke, menadžerske, savjetodavne, virtualne ... i druge timove. Svaki oblik tima ima svoje subjektivne i objektivne prednosti i nedostatke. Utjecaj sposobnih timova novog doba sažet je u jezgrovitoj i izazovnoj viziji ukupne svrhe tima koja je jasna svim članovima koji u njoj sudjeluju. Obilježje je dobrog tima sveprisutan osjećaj podrške, sigurnosti i povjerenja, pri čemu se članovi mogu osloniti jedni na druge.

Ključne riječi: tim, osnovne komponente tima, prednosti i nedostaci timskog rada, rezultati timskog rada, voditelj tima.

conclude that the essence of team work and organization rests in the interaction of knowledge, attitudes, skills, and experiences of everyone involved, in order to resolve a specific problem.

Organizations can accommodate for various kinds of teams, of which each varies in their approach to leadership and management. We encounter work teams, production, service and project teams, development, operative, negotiation and management, or consulting teams, even virtual... the list goes on. Each take has its own subjective and objective advantages and disadvantages. The influence of competent teams in today's world is best described through concise and challenging visions the purpose and ultimate aim of which clear to all team members. What characterizes a good team is the overarching sense of support, security, and trust, ensuring that all can rely on each other.

Key words: Team, basic components of teams, advantages and disadvantages of team work, results of team work, team leadership.



1. UVOD

«Ako želiš biti stvarni lider, moraš prilagođavati svoj stil i razmišljati o dobroj suradnji s članovima svojeg tima, vodeći računa o njihovim sposobnostima, a ne uvijek očekivati da se oni prilagode tebi ?»

Colin Powerll

Svaki dan ljudi su dio nekog tima. Ni jedna imalo složena aktivnost se ne može napraviti bez tima – grupe osoba koje imaju zajedničke ciljeve. Temeljno pitanje koje se postavlja nije hoćete li sudjelovati u nečemu što uključuje i druge ljude, već hoće li vaša suradnja s drugima biti uspješna. Bez suradnje, komunikacije nema uspjeha u radu (Maxwell, 2003).

Današnje okolnosti u gospodarstvu traže cjelovitu preobrazbu procesa rada, drugačiju i kvalitetniju ulogu čovjeka, njegovog znanja, umijeća, sposobnosti i iskustva u međusobnoj komunikaciji. Svaka organizacija ima svoju osobnu kulturu rada, djelovanja, organiziranja, vođenja što se odražava i u novim zahtjevima u procesu globalizacije, ubrzanog tehničko-tehnološkog procesa, naglog razvoja informacijske i komunikacijske tehnologije u kojima znanje i intelektualni kapital postaju ključni resursi poslovanja.

U posljednje vrijeme u suvremenim se organizacijama opaža sve češće uvođenje timskog načina rada u svrhu povećanja efikasnosti cijele organizacije. Ovim radom pokušalo se doprinje-ti razumjevanju i važnosti timske radne aktivnosti i potaknuti daljnju primjenu i usavršavanje timskog rada. Transformacija sa individualnog na timski rad usmjerava zaposlenike da sura-đuju jedni s drugima, dijele informacije, suočavaju se s razlikama i podvode osobne interese za veće dobro i korist organizacije/ poduzeća.

Neupitno je, da su timovi danas nositelji promjena zahvaljujući timskom potencijalu, načinu vođenja i djelovanja te postignutoj sinergiji. Zaključno možemo naglasiti, da suština timskog rada i stvaranja učinkovitih timova je u učinkovitoj integraciji znanja, sposobnosti, vještina i iskustava članova tima pri rješavanju određenog problema.

2. MENAMŽMENT I TIMSKI RAD

U tom kontekstu promjena u svim fazama proizvodnog procesa i uloga menadžmenta u dana-šnje i buduće vrijeme sve je značajnija. U svim organizacijama i područjima ljudskog djelova-nja djeluju menadžeri koji svojom strategijom rada traže i ostvaruju najpovoljnije metode rada s ljudima. Primarna i neupitna metoda učinkovitog rada je metoda timskog rada i djelovanja.

Na vrijeme dobro uočen i kvalitetno formiran tim za njegovo rješavanje najvažnija je karika u lancu uspjeha organizacije. Da bi menadžeri sve to mogli uspješno obaviti, nije dovoljno da imaju određenu osobnost, već je još važnije da imaju određena znanja i vještine i da ih stalno usavršavaju i razvijaju (Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008., 3).

Svaki menadžer ima samo jedan osnovni zadatak: ostvariti poslovne rezultate kroz učinkovito upravljanje radom članova svog tima. Kako bi to ostvario svaki vođa tima mora razvijati prikladne obrasce ponašanja u različitim situacijama a sukladno različitim karakteristikama i po-trebama članova svog tima. Iako različite situacije zahtijevaju različito ponašanje, osnovni pre-duvjet uspješnog upravljanja timom je usmjerenost na ostvarenje poslovnih zadataka, kontinuirano usmjeravanje i praćenje rada kao i kontinuirano davanje povratne informacije o dobro i /ili loše obavljenim radnim zadacima.

3. ŠTO JE TIMSKI RAD?

Timski rad (engl. Teamwork) je metoda rješavanja problema, ali i oblik proučavanja i učenja radom u grupi koju karakterizira stalna komunikacija, integracija i odgovornost njezinih čla-nova (Interdisciplinarni rječnik, 2001., 587). Timski rad je temeljni oblik rada u svim organi-zacijama i svim segmentima poslovanja organizacija, poduzeća i ustanova.

Timski rad je oblik aktivnosti koju obavlja grupa stručnjaka čija se podjela rada ostvaruje na neposrednoj suradnji ravnopravnih stručnjaka, a ne na položaju u formalnoj hijerarhiji.

U širem smislu pod timskim radom bi se mogao shvatiti rad svih izvršioca u jednom organizacijskom poslovnom sustavu, odnosno podsustavu, jer svi zajedno, manje ili više, izvršavaju zajednički cilj. Takvo poimanje timskog rada vrlo je ekstenzivno. Znatno je bolje pod tim-skim radom podrazumijevati rad ograničenog broja osoba koje rade na izvršenju precizno de-finiranog i po trajanju ograničenog zadatka, a njihov rad koordinira voditelj tima.

Timski rad je primjenjiv u svim područjima ljudske djelatnosti, kada složenost problema, rad-nih zadataka ne zadovoljava i ne osigurava učinkovito izvršavanje i ostvarivanje zadataka bez suradnje više stručnjaka i bez interdisciplinarnog pristupa, odnosno sudjelovanja stručnjaka različitih profila. Složenost rada i njegova raznovrsnost, odnosno specifičnost, zahtijeva kvali-tetno znanje i visok stupanj sposobnosti njenih izvršitelja. Suvremeni timski rad zahtijeva kvalitetnu i učinkovitu stručnost, pa i specijalnost po kvaliteti znanja i stupnju sposobnosti.

Preduvjet uspješnog timskog rada je u iskorištenosti potencijala svakog stručnjaka. U postiza-nju maksimalnog radnog učinka nalazi se opravdanje timskog rada. Timski način rada pruža nenadmašnu prednost da se zajedničkim naporima postižu skupni rezultati koji nadmašuju zbroj onih pojedinačnih. Pri tome i svaki pojedinac postiže više nego u klasičnim uvjetima izvan tima. Timovi nasuprot pojedincima i grupama pojedinaca imaju, mogućnost zajednički iznjedriti vještine, znanje, iskustva i disciplinu koje nameće današnje vrijeme promjena. To se postiže zahvaljujući timskom potencijalu i sinergiji.

Timski rad ostvaruje se međuljudskim odnosima. Međuljudski odnos je veoma složen i dina-mičan proces koji uz ostalo određuje naše ponašanje i djelovanje. Ponašanje jedne osobe uvje-tovano je ponašanjem druge osobe i obratno. O stupnju i kvaliteti uspostavljene interakcije ovisi uspješnost timskog rada. U timskom radu taj odnos u sebi sadrži tri osobitosti (Rosić, 2007., 31):

- prožetost profesionalnog i osobnog,
- neravnopravnost u znanju, sposobnostima, umijeću, vještinama, iskustvu i
- poteškoće ostvarivanja reciprociteta tima prema postavljenom cilju i zadacima.

3.1. Što je tim ?

U Rječniku hrvatskog jezika stoji da je tim skupina stručnjaka i specijalista okupljena na projektu ili zadatku (Anić, 2000., 736). Tim je grupa ljudi koja ima zajedničke ciljeve i koji moraju raditi zajedno da bi ih ostvarili (Rijavec, 1994.,

107). Tim je mala skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju da bi ih ostvarili. Tim je malen, ustaljen i posebno organiziran ljudski sastav koji radi na poseban timski način (Srića, 2006., 23).

J.C. Maxwelli (2003) u svojoj knjizi ističe kako je timski rad rođen onoga trenutka kada umjesto riječi ja počinjemo rabiti riječ mi. Također smatra kako je u timskom radu krajnji cilj važniji od pojedinačne uloge.

Tim je visokoproduktivna skupina ljudi koja zajednički radi na ostvarivanju zajedničkih ciljeva i time zajednica zadovoljnih ljudi. Tim je malen, ustaljen i organiziran sastav ljudi koji ra-de posebnim zajedničkim načinom da bi ostvarili zajednički cilj – kao razlog i svrhu svog po-stojanja. Timskim radom postiže se sinergijski efekt (tehnološki, troškovni, menadžerski, psi-hološki) kojim se dopunjava Taylorovo pravilo ljudskog učinka «znati» i «htjeti» uz «moći» koji zadatak motivacijom i željom za zajednički uspjeh omogućava da se to i postigne voditelj tima (Srića, 2006., 26). Najviše postizemo kad možemo, znamo i hoćemo. Formula timskog rada može se prikazati: ZNATI x MIĆI x Htjeti = UČINAK

3.2. Kada se osniva vodeći tim ?

Uvođenje timova u organizaciju nije jedostavan posao. Potrebno je izvršiti niz organizacij-skih priprema pomoću kojih ćemo ljude u organizaciji informirati i osigurati stručan i profesionalan pristup oblikovanju timova i poticanju timskih procesa.radu. Tim se osniva iz više sub-jektivnih i objektivnih razloga kako bi se stanje u organizaciji učinkovito promjenilo. U radu naglašavamo potrebu primjene timskog načina rada kada pojedinac ili grupa ne mogu riješiti problem, a to ovisi o: složenosti problema, opsežnosti problema, intderdisciplinarnosti proble-ma, povećanju zadovoljstva ljudi, inoviranju i uvođenju novih tehnoloških postupaka, nove organizacije rada, zadiranja u djelokrug više organizacijskih jediniva i drugi razlozi kojima se želi osigurati razvoj, vizija i strategija organizacije.

Kod rješavanja zadaća ili problema u koje je uključeno više ljudi timski rad pokazao se vrlo dobrim, jer u njemu svi suradnici nastoje zajedničkim snagama doći do rješenja. Kada nam postane poznata zadaća koju moramo riješiti, obično se prvo upitamo – kako da je riješimo ?

Odluka o timskom radu ili o načinu rada ovisi prije svega oprirodi zadaće koju treba ostvariti, stupnju njezine težine, o vremenu koje imamo na raspolaganju, o sastavu i stručnoj zastuplje-nosti članova tima, jasnoći cilja koji treba biti jasan, izazovan i dostižan, te i drugim uvjetima rada i vođenja tima.

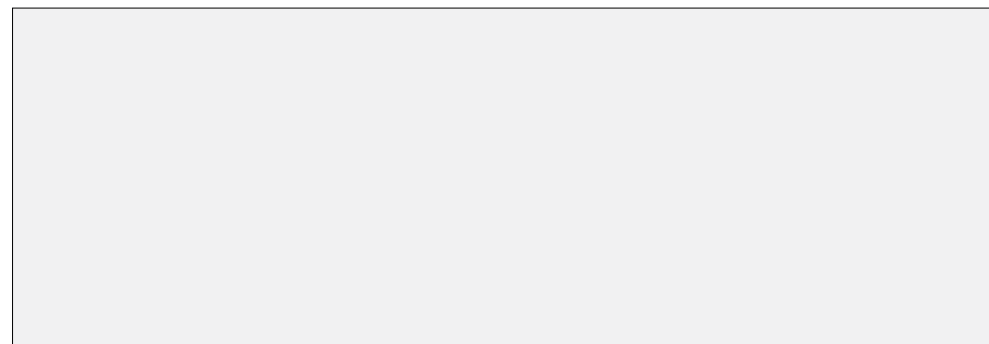
Timski rad je neizostavan i onda, kad nam nije poznat put kako doći dorješenja.. Tada su izu-zetno značajna i neupitna različita mišljenja članova tima, koja nakon usklađivanja mogu po-moći i dovesti do najboljeg vodećeg rješenja problema u interesu organizacije i svih njenih djelatnika.

3.3. Zašto primjenjujemo timski rad ?

Timski rad primjenjujemo iz više razloga. Ti razlozi su specifični u svakoj organizaciji i u svakoj djelatnosti na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini. Na ovoj konferenciji želimo naglasiti, da je potrebno primjenjivati timski način rada uvijek ako se želi i što kvalitetnije i učinkovitije iskoristiti ljudski kapital, njihovo znanje, sposobnosti i vještine jer su timovi uspješniji od pojedinačnog rada, fleksibilniji, razvijaju širu komunikaciju, razmjenu mnogih spoznaja, potiču na sudjelovanje svih djelatnika, omogućuju iskazivanje mišljenja, stavova, inovativnosti i stvaralaštva, podižu kvalitetu upravljanja, demokratičnosti... Jednom riječi timski rad pretvara organizaciju u organizaciju koja uči, primjenjuje cjeloživotno obra-zovanje. Timski rad može dovesti da impresivnih rješenja i ostvarivanja učinkovitih rezultata rada ako je na vrijeme i adekvatno dobro formiran, u potpunosti upoznat s ciljevima i zahtjevima što se od njega očekuje. Ako nemamo zajednički cilj ili ga takvim ne prihvaćamo, tada nam se suradnja može pretvoriti u nesuradnju i razmimoilaženje, a to nije cilj primjene tim-skog rada. Timski rad se temelji na suradnji, zajedničkom radu, težnji istom cilju, unaprijed definiranim ulogama, aktivnoj stvaralačkoj komunikaciji uz zarmjenu i dopunu znanja, vještina, iskustva i sposobnosti članova tima i njihovog voditelja. Timski rad primjenjujemo jer pomoću njega želimo izvršiti kvalitetne promjene u organizaciji procesa rada, uskladiti motivaciju, znanje i vještine ljudi učinkovitije iskoristiti ljudski potencijal.

3.4. Koje su osnovne komponente tima ?

Svaka grupa ljudi koja radi neki posao u organizaciji ne mora nužno biti i tim. Timovi su uvi-jek visoko kohezivne grupe, koje posjeduju osnovne komponentne tima od veličine, jasnoće i zajedničkih ciljeva, ravnoteže uloga, timskog ponosa, tolerantnih komunikacijskih znanja, vještina i iskustva, pristupa i odgovornosti, pozitivno ozračje u kojem se prepoznaj snažna motivacija, jaka skupna kohezija, sklad odnosa, otvorena komunikacija, timski ponos, entuzijazam i zanos. Za uspješan tim je važna pravilna kombinacija znanja i vještina, uloge i stilova njegovih članova te međusobna aktivna, stalna i iskrena komunikacija.



3.5. Faze razvoja tima

Grupa ljudi ne postaje timom slučajno. Tim ne nastaje niti kao prirodna posljedica činjenice da ljudi rade zajedno. Tim sigurno neće nastati sam od sebe. Razvoj tima je proces i njega treba izgraditi, održati i razvijati. Razvoj tima treba odgovoriti na ova pitanja: Što i zašto ?, Kako će se to postići ?, Tko će to postići ? i Kada ?.

Razvitak tima je dinamičan proces. Većina je timova u neprestanom stanju promjena. Da bi tim bio što efikasniji, prvo mora postati tim. .

Svaki tim prolazi kroz četiri faze razvoja: orijentacija, nezadovoljstvo, rješenja i produkcija. Prvi stadij je utemeljenje tima (skupina želi postati tim), drugi orijentacija tima (od skupine do tima), treći tim izrasta, sazrijeva, ostvaruje postavljene zadatke, daje obećavajuće rezultate i četvrti razvijenost tima, dogradnja tima, pobjednički razvoj.

Tabela 1. Faze razvoja tima

	1. faza	2. faza	3. faza	4. faza
MORAL LJUDI	previsok	pad	oporavak	visok
ODNOSI	oprez	sučeljavanje	povezivanje	timski duh
VAŽNI PROCESI	kommunikacije	interakcija	kreativnost kohezija	odlučivanje
PRODUKTIVNOST	slaba	početak	rast	visoka

Razvoj modela timske izgradnje prolazi od: (1) uočavanja problema, (2) donošenja odluke o uvođenju i formiranju tima, (3) planiranja rada, (4) dijagnoze uočenog problema, (5) težnja prema budućem ciljnom stanju, (6) varijante mogućih rješenja, (7) izbor rješenja i provedba, (8) nadzor provedbe i procjena timskog rada.

3. 6. Timske uloge

Svaki član u timu ima svoju osobnu ulogu kojom ostvaruje zajednički cilj. Uloge u timu su različite, mnogobrojne i specifične a ovise od cilja, svrhe i zadatke tima, sastava tima, znanja, sposobnosti, vještina i iskustva članova te kvalitete komunikacijskih odnosa i načina vođenja rada tima. Belbin (Belbin 1981, prema Tudor i Srića, 1998) razlikuje osam timskih uloga: kre-ativac (unosio nove i neobične ideje), istraživač (istražuje različite mogućnosti), poticatelj (inicira, djeluje, nudi rješenja), usklađivač (usmjeren je na učinkovitost), procjenitelj (prosuđuje ideje, motri), provoditelj (organizira, razrađuje provedbu), dovršitelj (dovršava projekte i sktivnosti) i graditelj (dovršava i čuva sklad u timu). Skladan zbog svih uloga daje idealan, učinkovit, vodeći tim koji će imati velikih izgleda za uspjeh.

3.7. Vrste timova

U procesu ostvarivanja rada u organizacijama mogu se formirati različiti timovi koji svoj na-ziv dobivaju prema postavljenom cilju rada. Ciljevi tima su razlog njegovog postojanja. Tako djeluju menadžerski upravljački timovi, projektni timovi specifičnog karaktera i privremenog trajanja, radni (procesni) timovi koji se formiraju po potrebi iz različitih ovlasti i različitih djelova organizacije, virtualni timovi koji koriste računalnu tehnologiju, proizvodni i uslužni timovi, razvojni, operativni, pregovarački i drugi.

Timovi prema osnovnoj funkciji su: savjetodavni, proizvodni, rukovodni, projektni i akcijski.

Formalni tim čine svi zaposlenici organizacije, a procesni tim čine članovi radnog procesa. Uspješnost svih vrsta tima zasniva se na suradnji, povjerenju i povezanosti svih članova u predanosti prema zajedničkom cilju rada tima. Takvom metodom rada svaki tim doprinosi i daje svoj uradak vodećoj ulozi timskog rada u organizacijama.

3.8. Voditelj tima

Svaki tim ima svog voditelja. Voditelj tima je osoba koja se u pravilu imenuje odlukom mena-džmenta radi rješavanja uočenih problema, dostizanja određenog cilja razvoja, postizanja od-ređenih rezultata u organizaciji rada i uspjeha na tržištu ili na dostizanje željenog stanja proiz-vodnog procesa ili sustava u cjelini, odnosno podsustava. Voditelj tima može biti postavljen od utemeljitelja tima ili izabran od članova tima. On svoju zadaću ostvaruje temeljem programa rada koji se

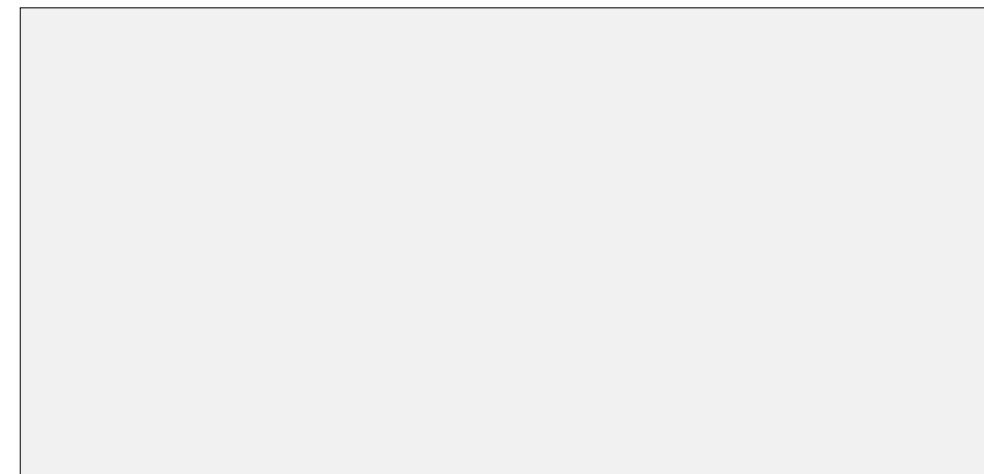
Svaka organizacija ima utvrđene kriterije za izbor voditelja koji polaze od razumjevanja pos-tavljenog cilja, stručnih znanja, rukovodnih metoda i vještina komunikacija (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008., Buble, 2010), osobina ličnosti, autoriteta, uvjerenja, stavova, shvaćanja i sl.(Rosić, 2009., 73). U svim organizacijama imamo voditelje na tri ra-zine menadžmenta, na samom vrhu, u sredini i u podnožju piramide, odnosno tri razine vodi-teljstva po horizontali ili vertikali. Voditelj posjeduje sedam temeljnih osobina: inteligencija, dominantnost, interpersonalna osjetljivost, samopouzdanje i sigurnost, otvorenost, fleksibilnost i inicijativnost (Tudor, Srića, 2006).

Danas voditelj suvremenog tima je među svojim suradnicima prvi među jednakima. Voditelj tima se ponaša kao suradnik, pomagač, savjetnik, zagovornik kvalitete svog tima. Njegove zadaće proizlaze iz cilja, svrhe, zadaća, sadržaja, načina formiranja tima, njegove strukture, vremena djelovanja ... Zadaće voditelja su brojne, pri čemu se ona prva odnosi na što brže i uspješnije savladavanje četiri larakteristične faze razvoja tima. On je planer, organizator i kontrolor procesa

rada uz punu potporu svim članovima, tolerantnost i komunikacijsku otvo-renu aktivnost u kojoj daje potporu poslu ali i ljudima. Njegova je zadaća, da stalno ima na umu svrhu timskog postojanja i usmjerava članove tima u tom pravcu.

Provedeno istraživanje analize stavova na uzorku od 50 voditelja timskog rada u gospodar-stvu Primorsko-goranske županije u Rijeci pokazalo je, da je za učinkovit rad vodećih timova najznačajnija karizma voditelja, zatim izgradnja timske atmosfere, dok je vizija i motivacija, oblikovanje i ostvarivanje ciljeva i razvoj tima podjednako značajni za uspješnost timskog rada.

Slika 2. Analiza stavova prema voditelju



3. 9. Prednosti i nedostaci timskog načina rada

Timski rad pruža više koristi u odnosu na nedostatke rada. Koristi timskog načina rada su: bo-lja radna atmosfera, brže reakcije na promjenu tehnologije, opća predanost zajedničkim cilje-vima i vrijednostima, viša razina komuni-kacije, rano upozorenje na probleme, kvalitetnije od-luke, skupna kohezija i kreativnost, poboljšana organizacija, motivacija i sinergija rada. Timski rad ima i svoje nedostatke koji su zanemarivi u odnosu na prednosti, kao što je utrošak vremena,usklađivanje različitih uloga i tradicionalno ponašanje.

4. UTJECAJ VODEĆIH TIMOVA

Utjecaj timova može se promatrati na različite načine, a neupitan je temeljni način koliki je njihov pobjednički učinak u rješavanju postavljenog cilja, uspjeha, rezultata, primjerenosti u ostvarivanju procesa rada ili usluga, dobroj komunikaciji, radnom izazovu, sposobnosti učenja i razvoja, protoku informacija, djelovanju sinergije i timskom ozračju u pobjedničkom menta-litetu u organizaciji.

Osobitosti utjecaja vodećih timova u organizacijama može se sagledati i praćenjem svrhe, moći, odnosa i komunikacije, fleksibilnosti, optimalnog djelovanja, uzajamnog poštivanja i morala. Neupitno je, da postignuti utjecaj pobjedničkog učinkovitog timskog rada djeluje na njegovo uvođenje i daljnje razvijanje u organizaciji. Ljude u organizacijama treba pripremiti za promjene koje su potrebne i učinkovite, da bi ih oni prihvatili i po njima djelovali. Utjecaj

vodećih timova (kako lokalnih, regionalnih, republičkih ili nacionalnih) ima svoje temeljnje odrednice od svrhe i ciljeva (koristi), vremenskog plana provođenja, finansijskih troškova do ocjene uspješnosti – Kako će se to postići ? Tko će to učiniti ? Kada ? Važno je usuglasiti vrijeme i dinamiku primjene timskog rada (Tudor, Srića, 2006., 224-225.).

Vodeći timovi podižu ugled organizacije i osiguravaju kvalitetniju budućnost procesa rada i života ljudi u gospodarskoj globalizaciji rada. Timski rad je jedna od najuspješnijih metoda za uklanjanje birokracije, rješavanje problema, povećanje motiviranosti i produktivnosti i poboljšanje kvalitete. Timski rad ne znači gubljenje individualnosti pojedinca, već naprotiv. U današnje vrijeme, timski rad i timovi su ključno područje razvoja, temeljni organizacijski čimbenik i najvažnija poluga za unapređivanje funkcioniranja organizacije. Timovi postaju veliki tek kada su svi u njima, vođe i članovi, koji u njemu otkrivaju svoju veličinu, važnost i snagu.

Na scenu stupa novi kriterij: nije bogata ona zemlja koja ima mnogo prirodnih bogatstva, tvornica, zgrada; bogata zemlja sve više postaje ona koja ima mnogo sposobnih, kreativnih kadrova, timskih igrača s aktivnim i kvalitetnim znanjem, koji ga znaju uspješno primijeniti u uvjetima stalnih i brzih promjena.

5. ZAKLJUČAK

Uspjeh svake organizacije ili institucije zavisi prvenstveno od timskog rada. Dobar tim preduvjet je za dobro poslovanje i uspješan rad. Tim više zna i više može, nego pojedinac, bez obzira koliko on bio sposoban, a da li će jedan tim biti uspješan zavisi od njegovog sastava, karaktera, dinamičnosti i komunikacije, ali i inicijative svih članova tima.

Uloga timskog rada u radnoj organizaciji nije upitna. Identificirane su tri ključne odrednice za učinkovit timski rad, to su: postojanje mreže osobnih odnosa među zaposlenima, izazovni ciljevi kojima su svi zaposleni posvećeni i svijest o ulozi timske sinergije (Tudor, Srića, 2006., 19). Tim mora raditi dinamično, a razmjena mišljenja, ideja i stavova bitni su kako bi se došlo do najboljih rješenja i odluka. U timu svi imaju određene uloge, zadatke i obaveze. Članovi tima moraju utjecati jedni na druge. Kada jedan član posustane, tu je drugi da ga motivira, potakne, pomogne. Sve vrste timova moraju u svom radu biti učinkoviti i doprinositi općem razvoju organizacije u kojoj djeluju bez obzira koji zadatak ostvaruju. Na taj način sva-ki tim postaje učinkovit i vodeći. Učinkoviti

vodeći timovi postižu bolje rezultate, prilagodljivi su tržištu, kupcu, preuzimaju više rizika i više istražuju, proizvode više ideja nego pojedinci i pomažu svojim članovima u razvoju vještina, povjerenja, motivaciji.

Zaključno možemo reći, da je timski rad prožet znanjima, sposobnostima, osobnim iskustvom, interpersonalnim, komunikacijskim i grupnim vještinama članova tima, uz primjenu metodike aktivnog suradničkog vođenja temelj razvoja, strategije svake organizacije učinkovitih i vodećih timova.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Menadžment ljudskog potencijala, Zagreb: Golden marketing.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment, Vještine, sustavi i izazovi, Zagreb: Školska knjiga.
3. Buble, M. (2000) Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
4. Buble, M. (2010) Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija.
5. Cindrić, M. (2004) Timska nastava (učenje), U: Timska nastava u školskoj praksi, Zagreb, Školska knjiga.
6. Covey, R.S. (1998) 7 navika uspješnih ljudi, Zagreb, Mozaik knjiga.
7. Interdisciplinarni rječnik (2001), Zagreb.
8. Jovan, H. (1987) Timska nastava, Rijeka, Izdavački centar.
9. Kovačić, M. (2006) Uloga timskog rada u suvremenom poslovanju, Slobodno poduzetništvo.
10. Maxwell, J.C. (2003) 17 neospornih pravila za uspješan timski rad, Varaždin, Katarina Zrinski.
11. Rijavec, M. (1995) Uspješan menadžer – Svakodnevne metode upravljanja, Zagreb, MEP Consult.
12. Robbins, S.P. (1992) Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Zagreb, Mate.
13. Rosić, V. (2007) Tehnika pregovaranja i retorika, Pula, Politehnika.
14. Rosić, V. (2008) Komunikacija - Pregovaranje – Lobiranje, Rijeka, Bart.
15. Rosić, V. (2009) Timski rad / Timska nastava, Pula, Politehnika

16. Rupčić, N. (2006) Tajne uspješnog timskog rada, Zagreb, Poslovni magazin, br. 1
17. Sikavica, P., Novak, M. (1999) Poslovna organizacija, Zagreb, Informator.
18. Senge, P. (2002) Peta disciplina u praksi-Strategija i alati za gradnju učeće organizacije, Zagreb, Mozaik knjiga.
19. Srića, V. (1993) Upravljanje kreativnošću, Zagreb, Školska knjiga.
20. Srića, V. (2004) Inventivni menadžer, Zagreb, Delfin, Znanje.
21. Tatković, N. (2007) Kreativni timski rad sa studentima, Zagreb, PKZ, Napredak br.3.
22. Tudor, G., Srića, V. (2006) Menadžment i pobjednički tim, Zagreb, MEP consult.
23. Vodopija, Š., (2006) Uspješno organiziranje i vođenje, Rijeka, Žagar.
24. Vujić, V. (2004) Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka, Ekonomski fakultet.
25. West, M. (2005) Tajne uspješnog upravljanja timom, Zagreb, Školska knjiga.

PRODUKTIVNOST, KVALITETA I KONKURENTNOST PRODUCTIVITY, QUALITY AND COMPETITIVENESS

Prof. dr. sc. Ivanka Avelini Holjevac

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu,
Opatija, Republika Hrvatska

E-pošta: ivankaah@fthm.hr

Ivanka Avelini Holjevac, PhD

Faculty of Tourism and Hospitality Management,
Opatija, Croatia

E-mail: ivankaah@fthm.hr

Sažetak: Kvaliteta je danas u uvjetima jake konkurencije i sve većih zahtjeva potrošača postala temeljni faktor opstanka na tržištu profitabilnosti i razvoja cjelokupnog gospodarstva zemlje, odnosno njenih pojedinih djelatnosti i organizacija. Kvaliteta je prednost i nužnost tržišne konkurentnosti. Veza između produktivnosti i kvalitete najbolje ilustrira načelo i cilj upravljanja potpunom kvalitetom (TQM), a to je raditi prave stvari ili raditi efektivno (doing the right things) i raditi stvari na pravi način ili raditi efikasno (doing the things right). U ovom radu istraživanje je fokusirano na dva mjerila poslovne izvrsnosti i to: produktivnost rada kao mjerilo efikasnosti poslovanja i konkurentnost kao mjerilo efektivnosti poslovanja.

Ključne riječi: produktivnost, kvaliteta i konkurentnost, kriza

Abstract: Creativity is nowadays, in conditions of strong competition and ever stronger demands of the consumers, become a crucial factor for survival on the market of profitability as well as complete national economy and its respective activities and organisations. Quality is an advantage and a must in the market competitiveness. Connection between productivity and quality is best illustrated by the principles and objectives of Total Quality Management (TQM), which are doing the right things (doing the things effectively) or doing the things right (doing the things efficiently). The research in this work is focused on two measures of business excellence: work productivity as a measure of business efficiency and competitiveness as a measure of business effectiveness.

Keywords: productivity, quality and competitiveness, crisis

1. UVOD

U radu se prikazuju pojmovi kvalitete, konkurentnosti, produktivnosti i konkurentnosti i prema tome koji su uvjeti potrebni za razvoj kako zaposlenika, kupaca, vlasnika, tako i cijelog društva - cjelokupnog gospodarstva zemlje. Cilj je prikazati zašto je potrebno stalno istraživati, analizirati i pronalaziti nove mjere i mogućnosti za povećanje produktivnosti rada.

Kvaliteta shvaćena kao "nešto dobro", vrlo je star pojam. Ona je, u ekonomskom smislu, vezana uz sam početak ljudske gospodarske aktivnosti i postoji

od primitivne zajednice i dalje kroz cijelu povijest do današnjih dana. Uvijek je, naime, postojala neka vrsta specifikacije (kasnije norma, standard) pomoću koje je, u ime vlasnika (poglavice, faraona, kralja, poduzetnika i dr.), neki inspektor kontrolirao, odobravao ili odbacivao ponuđeni proizvod ili uslugu (Noray, 1990: 3-12.). Feničani su imali vrlo dobro i efikasno korektivno sredstvo za trajno eliminiranje pogrešaka, odnosno odstupanja od tražene kvalitete proizvoda i usluga: inspektor bi dao nalog da se onomu tko je napravio loš proizvod odsiječe ruka. To je dokaz da se kvaliteti posvećivala velika pozornost jer su i mjere za nepridržavanje uputa i specifikacija bile drastične. I danas je kazna za lošu kvalitetu proizvoda i usluge drastična i zastrašujuća: propadanje poduzeća i nezaposlenost. Industrijalizacija je udaljila individualnoga proizvođača (zaposlenika) od proizvoda (oduzeto mu je zadovoljstvo koje pruža vlastiti proizvod, odnosno, vidjeti rezultat svog rada), a poduzeće od direktnoga kupca.

Total Quality Management (TQM) je sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja. TQM nastoji osigurati, stvoriti uvjete da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare maksimalno efikasno i efektivno jedan cilj: proizvesti proizvod i pružiti usluge onda kada, gdje i kako kupac i potrošač žele i očekuju, i to prvi i svaki sljedeći put. Kvalitetu najbolje ilustrira slogan "unaprijed zadovoljavamo vaše želje". Stoga, potrebe, očekivanja i želje kupaca valja unaprijed predvidjeti, propisati i zadovoljiti, jer kvalitetu određuje kupac (customer defined quality). Kvaliteta i standard (norma) čine jedinstvo jer je standard propisana kvaliteta, ali i mjerilo razine ostvarene kvalitete. TQM sustav je potpuno orijentiran na tržište i vođen kupcem (customer - driven). U sustavu potpune kvalitete kupac je kralj jer proces njime počinje (što kupac želi) i završava (zadovoljan kupac).

Opće definicije kvalitete (Avelini Holjevac, 2002: 8):

- kvaliteta upućuje na sposobnost proizvoda i usluge da konzekventno zadovoljava ili nadmašuje očekivanja kupaca,
- kvaliteta znači dobiti ono za što si platilo,
- kvaliteta nije nešto što se usvaja kao specijalna osobina, već nešto što je integralni dio proizvoda ili usluge.

2. MENADŽMENT KVALITETE I KONKURENTNOST

Prema Europskoj povelji o kvaliteti:

Kvaliteta je cilj jer organizacija mora precizno odgovarati na potrebe i očekivanja kupaca i korisnika, ako želi biti tržišno konkurentna.

Metodologija koja promiče sudjelovanje, jer nitko ne može zahtijevati predanost od ljudi, a da im u isto vrijeme ne nudi i razvija odgovarajuću radnu okolinu - kvaliteta također podrazumijeva motiviranost i odgovornost, tako da organizacija, njeno ponašanje i metodologija rada moraju biti temeljeni na inicijativama i brigama za kupca.

Philip B. Crosby, čovjek koji je potaknuo revoluciju kvalitete u američkom biznisu svojom knjigom "Quality is free", kaže i dokazuje: "Kvaliteta je besplatna. Ona nije poklon, ali je besplatna. Novca stoje nekvalitetne stvari - svi oni postupci zbog kojih se posao ne obavi dobro prvi put. Ako se usredotočite na osiguranje kvalitete, vjerojatno ćete uspjeti povećati svoj profit za vrijednost koja se kreće između 5 i 10 posto vrijednosti naših prodaja. A to je mnogo novaca - besplatno." (Crosby, 1996: 9) Ključne su riječi: kvaliteta je besplatna, nije poklon (treba se misliti, organizirati i raditi bolje), troškove stvara nekvaliteta (raditi loše prvi put), kvaliteta je najlakši način da se poveća profit (u uvjetima postojanja velike konkurencije i tržišne nesigurnosti). Crosbyjevo učenje može se ukratko svesti na narodnu izreku „Tko radi loše radi dva puta“. Orijentacija na kupca pretpostavlja postojanje fleksibilne strukture organizacija otvorene prema tržištu i lako prilagodljive tržišnim promjenama i promjenama potreba kupaca - potrošača. To znači dopune i izmjene proizvoda i usluga, ali i dopune i izmjene u organizaciji rada. Istovremeno, struktura organizacije treba biti prilagodljiva i promjenama unutar poduzeća tj. usklađena s ljudskim i materijalnim resursima. Samo je tako moguće postići optimalne poslovne rezultate i tržišni uspjeh (Success through Quality).

Suštinu organizacije upravljanja kvalitetom najbolje ilustrira Crosbyjevih 14 točaka programa kvalitete (Crosby, 1996: 102-111): obveza i predanost menadžmenta, timovi za poboljšanje kvalitete, mjerenje (procjene) kvalitete, troškovi kvalitete, svijest o kvaliteti, korektivne mjere i aktivnosti, planiranje rezultata "nula pogreške" (formiranje odbora programa), obrazovanje menadžera (voditelja), postizanje rezultata s "nula pogreške" (dan "nedostaci nula"), postavljanje ciljeva, otklanjanje uzroka grešaka, priznanja (program nagrađivanja), savjetodavno tijelo (vijeće) za kvalitetu i ponoviti cijeli postupak. Osigurati kvalitetu znači "navesti ljude da rade bolje sve one korisne stvari koje bi i inače morali činiti". (Crosby, 1996: 11) Kvaliteta je danas u uvjetima jake konkurencije i sve većih zahtjeva potrošača postala temeljni faktor opstanka na tržištu, profitabilnosti i razvoja cjelokupnog gospodarstva zemlje, odnosno njenih pojedinih djelatnosti i organizacija. Kvaliteta je prednost i nužnost tržišne konkurentnosti. Vezu između produktivnosti i kvalitete najbolje ilustrira načelo i cilj upravljanja potpunom kvalitetom (TQM), a to je raditi prave stvari ili raditi efektivno (doing the right things) i raditi stvari na pravi način ili raditi efikasno (doing the things right). To pretpostavlja proizvoditi ono što kupac želi, traži i očekuje, i to uz što veću produktivnost rada. Povećanje produktivnosti koje rezultira pad kvalitete nije isplativo. Produktivnost se definira iz odnosa outputa i inputa. Tako se

produktivnost može povećati povećanjem outputa uz određenu razinu inputa ili uz postizanje iste razine outputa s manje inputa. (Hope, 2007: 121) Neki autori u definiciju produktivnosti uključuju i kvalitetu outputa. Prednosti uvođenja sustava TQM-a u poslovanje poduzeća potvrđene su u praksi i mnogostruke su (Avelini Holjevac, 2002: 47): povećava se kvaliteta proizvoda i usluga, povećava se zadovoljstvo kupca i zadržava njegovu vjernost, jača se konkurentna sposobnost i tržišna snaga poduzeća, smanjuju se troškovi poslovanja, povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja, povećava se zadovoljstvo svih zaposlenih, povećava se kvaliteta upravljanja i povećava se ugled i vrijednost poduzeća.

3. PRODUKTIVNOST I KONKURENTNOST

Produktivnost rada je temelj konkurentnosti svake zemlje. Michael E. Porter, svjetski lider teorije konkurentnosti nacija i poduzeća, smatra da je produktivnost rada temelj konkurentnosti i sve je fokusirano na ljudske resurse (Porter, 1990: 6). Autor objašnjava to na slijedeći način: Temeljni je ekonomski cilj nacije osigurati visoki standard života svojim građanima. Sposobnost da se to i postigne ne ovisi o amorfnom pojmu «konkurentnosti» već se temelji na produktivnosti. Produktivnost predstavlja vrijednost outputa proizvedenog na jedinicu rada ili kapitala. Ona zavisi i o kvaliteti i karakteristikama proizvoda (koji utječu na kreiranje cijene) i efikasnosti s kojom su oni proizvedeni. Produktivnost dugoročno gledano, predstavlja primarnu determinantu standarda života jedne nacije, a mjeri se bruto nacionalnim dohotkom po stanovniku. Produktivnost ljudskih resursa određuje plaće zaposlenika, dok produktivnost angažiranog kapitala određuje povrat za investitore. Pored toga ona osigurava nacionalni dohodak koji se oporezuje i na taj način razvija javne usluge koje još dodatno utječu na porast životnog standarda. Visoka produktivnost također omogućava poduzećima da ispune stroge socijalne standarde što također utječe na poboljšanje životnog standarda, kao na primjer u području zdravstvene zaštite, sigurnosti i utjecaja na okoliš.

Autor zaključuje da se koncept konkurentnosti na nacionalnoj razini temelji na produktivnosti. Održivi rast produktivnosti zahtijeva da se ekonomija kontinuirano unapređuje. Poduzeća moraju stalno poboljšavati produktivnost kroz povećanje kvalitete proizvoda, dodavanje željenih karakteristika, poboljšanja tehnologije. Poduzeća također moraju razvijati sposobnosti koje su potrebne kako bi se moglo konkurirati na na sve sofisticiranijim tržištima, gdje je produktivnost veća. Jeftin rad i "povoljni tečajevi valuta" ne predstavljaju prave definicije konkurentnosti. Cilj je poticati visoke plaće i određivati konkurentne cijene na međunarodnom tržištu. Stoga se nacija može specijalizirati u onim industrijama i područjima u kojima su njihova poduzeća relativno više produktivna i uvoziti one proizvode i usluge u čijoj su proizvodnji domaća poduzeća manje produktivna

od stranih, konkurentnih poduzeća i na taj način povećati prosječnu razinu produktivnosti ekonomije. Niti jedna nacija ne može biti konkurentna (niti biti jedini izvoznik) za sve proizvode i usluge.

Ljudski resursi su odlučujući faktor u suvremenoj međunarodnoj konkurenciji, jer posjeduju specijalizirana znanja i vještine u pojedinim područjima. Ta znanja nisu rezultat samo općeg sustava obrazovanja već i postojanja konkurencije u pojedinim područjima, kao i razvoja komercijalno uspješnih tehnologija. Oni su rezultat tisuća bitki za konkurentsku prednost sa stranim konkurentima u pojedinim područjima i industrijama. Dijamant je simbol čvrstoće i neuništivosti. U turizmu dijamant konkurentnosti je pojam kojim se definira potreba za čvrstom suradnjom svih partnera javnog i privatnog sektora u cilju realizacije optimalnih rezultata na nivou turističkih destinacija i ukupnog turizma u zemlji.

Determinate nacionalne konkurentnosti pema Porteru (dijamant konkurentnosti):

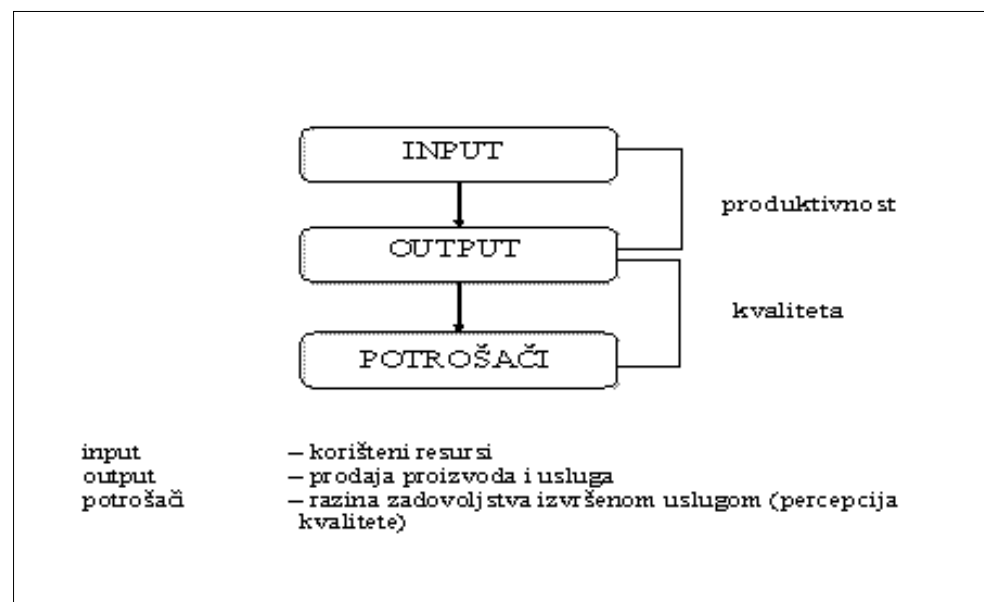
1. Faktori uvjeta-odnosi se na raspoloživost faktora proizvodnje kao što su ljudski resursi ili infrastruktura, neophodni za konkuriranje u određenoj industriji.
2. Faktori potražnje-priroda domaće potražnje za industrijski proizvod/uslugu.
3. Povezane i podržavajuće industrije- prisustvo ili odsutnost domaćih dobavljača i povezanih industrija koje su međunarodno konkurentne.
4. Strategije, struktura i konkurencija (rivalstvo). Na koji se način kompanije osnivaju, organiziraju i na koji se način njima upravlja, te kakve su karakteristike domaće konkurencije. (Porter, 1990: 71)

Gospodarstva će najviše uspjeti u onim industrijama ili industrijskim granama gdje je dijamant (determinante sustava) najpovoljniji. To ne znači da će sve kompanije u toj industriji ostvariti konkurentsku prednost. Zapravo, što je dinamičnije nacionalno okruženje, veća je vjerojatnost da kompanije neće uspjeti, budući da neće sve imati iste resurse niti će na isti način iskoristiti ono što im okruženje pruža. Ipak one kompanije koje uspiju i u takvom okruženju moći će biti međunarodno konkurentne. Dijamant je međusobno uvjetovan. Prednosti koje se ostvaruju kroz dijamant neophodne su za postizanje i održavanje konkurentskog uspjeha u znanjem intenzivnim industrijama koje čine temelj razvijenih ekonomija. Prednost u svakoj determinanti nije i preduvjet za konkurentsku prednost u industriji. Uzajamno djelovanje u više determinanti vodi do poticajnih prednosti koje je stranim konkurentima vrlo teško poništiti ili ponoviti (Porter, 1990: 72-73).

Bruto domaći proizvod hrvatskog gospodarstva RH za 2006. godinu iznosi 7.706 eura po stanovniku, što je svega 50% prosjeka zemalja Europske unije. To je najbolji pokazatelj niske produktivnosti i konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. Turizam je „ljudska djelatnost“, jer ima veliko učešće ljudskog rada pa je količina i kvaliteta zaposlenika odlučujući faktor produktivnosti rada i konkurentnosti hrvatskog turizma na svjetskom turističkom tržištu s visokom produktivnošću rada. Kontinuirano učenje, obrazovanje i trening omogućavaju povećanje i jačanje znanja kao konkurentne snage. To potvrđuju i naglašavaju svi poznati modeli poslovne izvrsnosti: TQM (Total Quality Management), EFQM (European Foundation for Quality Management), Six Sigma, BSC (Balanced Score Card).

U ovom radu istraživanje je fokusirano na samo dva mjerila poslovne izvrsnosti i to: produktivnost rada kao mjerilo efikasnosti poslovanja i konkurentnost kao mjerilo efektivnosti poslovanja. Efektivnost ili učinkovitost znači „raditi prave stvari“ tj. ono što kupac - tržište želi, traži i očekuje. Efikasnost ili uspješnost znači „raditi stvari na pravi način“, tj. uz što manje troškove. Produktivnost rada utječe na kvalitetu proizvoda i usluga, njihovu cijenu koštanja i prodajnu cijenu a time i na konkurentnost proizvoda i usluga na domaćem i inozemnom tržištu. Za postizanje konkurentnosti presudna je kvaliteta proizvoda i usluga odnosno kvaliteta ljudskog faktora. Razvoj gospodarstva temelji se na optimalnom kombiniranju četiriju faktora: ljudskih resursa, prirodnoga bogatstva, kapitala, znanja i tehnologije te strategije razvoja gospodarstva zemlje, djelatnosti, grane i poduzeća.

Slika 1. Produktivnost i kvaliteta



Izvor: autor

Ljudski faktor ima najveći utjecaj na produktivnost i kvalitetu proizvoda i usluga, a znanje je najveća snaga ljudi na radu. Prednosti koje osigurava „organizacija koja uči“ mogu se svesti na sljedeće: osigurava se dugoročni uspjeh organizacije, stalna poboljšanja postaju stvarnost, uspjeh i najbolja praksa prenose se i oponašaju, povećavaju se kreativnost, inovacije i adaptabilnost, privlačenje ljudi koji žele uspjeti i učiti te njihovo zadržavanje u organizaciji i osigurava se da su ljudi opremljeni za zadovoljenje sadašnjih i budućih potreba organizacije. (Mumford, 1996: 27) Model produktivnosti rada je složen i ukazuje na potrebu stalnog istraživanja načina povećanja efikasnosti rada. Sljedeći prikaz govori o tome kako Bill Marriott, Jr., predsjednik korporacije Marriott-hoteli, intervjuira potencijalne direktore. Bill Marriott saopćava kandidatu za posao da njegov lanac hotela želi zadovoljiti tri grupe: kupce, namještenike i dioničare. S obzirom da su sve te grupe važne, postavlja pitanje kojim ih redom valja zadovoljiti. Većina kandidata izjavljuje da ponajprije treba zadovoljiti kupce. Bill Marriott pak rezonira drukčije, smatra da direktori moraju zadovoljiti svoje pomoćnike (zaposlenike). Ako oni vole svoj posao i ako se ponose hotelom, srdačno će i dobro uslužiti kupce. Zadovoljni će se kupci opetovano vraćati u Marriott-hotele. Taj opetovani biznis zauzvrat donosi takvu razinu profita što zadovoljava dioničare Marriotta.

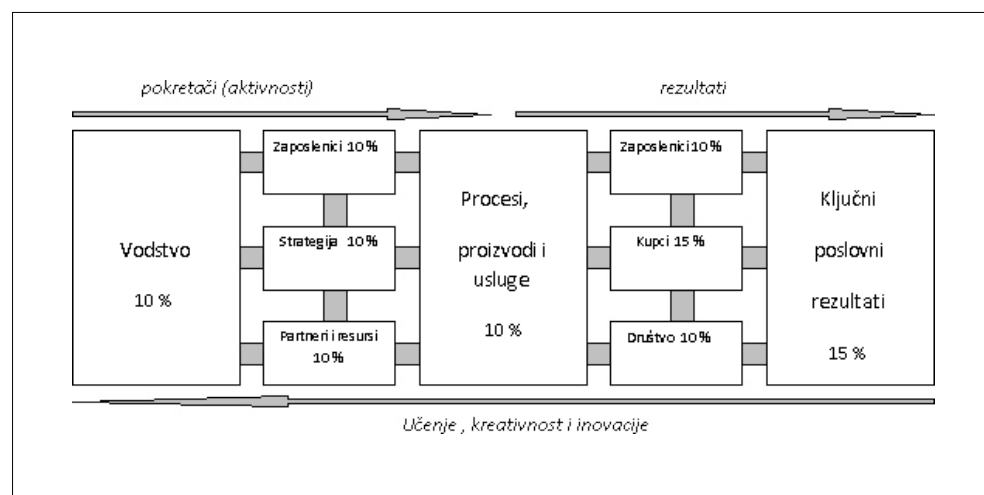
Elementi kvalitete poslovne filozofije možemo vidjeti na primjeru japanskog svjetskog proizvođača vozila „Honda“, koji svoju poslovnu filozofiju i kvalitetu proizvoda temelji na sedam načela:

- poštovati individualnost svakog zaposlenog,
- poštovati radosti kupovanja, stvaranja i uživanja,
- osluškivati okolinu i stečena saznanja koristiti za ispunjavanje želja kupaca,
- imati ugodnu radnu atmosferu i uživati u radu,
- održavati stalnu harmoniju u radnom timu,
- uvijek stvarati nove vrijednosti s ciljem razvoja,
- održavati stalnu kvalitetu vozila i servisa i tako stvarati doživotno vjerne kupce.

Japanska poslovna filozofija se temelji na zadovoljstvu zaposlenika i zadovoljstvu kupaca.

Prema EFQM Modelu poslovne izvrsnosti (Europska fondacija menadžmenta kvalitete) mjere ocjenjuju ulazni i izlazni elementi procesa. Stalne inovacije i učenje daju modelu dinamičnost jer potiču unapređenje ulaznih elemenata i tako utječu na povećanje rezultata procesa.

Slika 2. EFQM Model izvrsnosti



Izvor: EFQM Transition Guide, EFQM, Brussels, 2009., str. 6.

Ulazni elementi procesa su aktivnosti koje poduzima menadžment i ostvaruje zaposlenik te partnerstvo i resursi. Model poslovne izvrsnosti naglašava više različitih rezultata procesa: zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo kupaca i zadovoljstvo društva (društvena odgovornost) kao i zadovoljstvo vlasnika (poslovni financijski rezultat). Produktivnost rada je jedan od ključnih ekonomskih pokazatelja poslovne izvrsnosti, a ostvaruje se kroz razvoj zaposlenika i njihovu uključenost i to permanentnim učenjem, učenjem i unapređenjima. Kupac je onaj koji određuje što je kvaliteta proizvoda i usluga, a njegovo zadovoljstvo stvara lojalnost i povećava tržišnu snagu i konkurentnost. Zadovoljan radnik ostvaruje kvalitetu proizvoda i usluga, a to povećava zadovoljstvo kupaca, društva i vlasnika. Temelj kvalitete je znanje i kreativnost zaposlenika, a Deming je već prije 50 godina rekao: „If you think education is expensive, try ignorance.“

4. PRODUKTIVNOST RADA I ANALIZA KADROVA

Kad se kaže “rad”, misli se na rad koji obavljaju ljudi, a oni su u radnom procesu, dakle odlučujući su faktor o kojem ovisi količina i kvaliteta rada, odnosno njegov učinak. Kadrovi, tj. čovjeka u procesu rada, može se analizirati s raznih aspekata: sociološkoga (sociologija rada), psihološkoga (psihologija rada), medicinskoga (medicina rada), pravnoga (radno pravo), etičkoga i dr. Ekonomska analiza istražuje kadrovi s ekonomskoga aspekta, tj. s aspekta efikasnosti rada. Analiza kadrova predstavlja istraživanje faktora koji uvjetuju obujam i strukturu kadrova te radni potencijal u cilju utvrđivanja i postizanje optimalnoga obujma i optimalne strukture kadrova, odnosno optimalne efikasnosti rada (Avelini

Holjevac, 1998: 117-180). Ljudskim se resursima daje sve veće značenje, oni će u budućnosti biti i odlučujuća konkurentna snaga. To se može uočiti i u promjenama u terminologiji: termini radnici i radna snaga zamjenjuju se terminima suradnici, kadrovi, ljudski resursi i ljudski potencijal. Zamjena termina nije formalnoga karaktera, već ona proizlazi iz shvaćanja važnosti čovjeka i njegova potencijala kao nositelja poslovnoga uspjeha i razvoja.

Da bi se približilo optimalnoj veličini i strukturi kadrova, treba imati razrađenu kadrovsku politiku i program mjera za njezinu realizaciju. Program mjera treba obuhvatiti:

- ☐ primanje kadrova (primiti najbolje kadrove),
- ☐ raspoređivanje kadrova na pojedine radne zadatke (optimalna osignacija),
- ☐ zadržavanje dobrih kadrova, tj. stvaranje stabilnosti kadrova (zadržati najbolje kadrove),
- ☐ stimuliranje kadrova i jačanje motivacije,
- ☐ permanentno obrazovanje kadrova,
- ☐ poticanje kreativnosti i jačanje inicijative pojedinaca,
- ☐ stvaranje “dobre klime” na radu,
- ☐ stvaranje dobrih uvjeta rada.

Zadaci i odgovornost kadrovskog menadžmenta s aspekta planiranja obrazovanja i promaknuća kadrova su sljedeći:

- ☐ povećava se produktivnost rada,
- ☐ upotpunjavaju se poslovi (“obogaćuje” se posao),
- ☐ individualno zadovoljstvo, stimulacije i motivacije radnika,
- ☐ zadržavaju se dobri kadrovi (ambiciozni, sposobni, talentirani, inventivni).

Motivacija je zapravo radnikov unutrašnji odnos prema radu, ona je bitan faktor količine učinka i kvalitete toga učinka, i valja je stalno poticati i zadovoljavati. Prema Sutermeisteru (Sutermeister, 1967: 20), ljudski doprinos produktivnosti je produkt sposobnosti i motivacije. Autor objašnjava tu povezanost na sljedeći način: ako radnik nije motiviran, onda između njegove sposobnosti i učinka ne postoji veza; ako radnik nije sposoban, ali je jako motiviran, onda između njegove motivacije i učinka također ne postoji veza. Prema tome, i sposobnost i motivacija jednako su važni faktori rada.

Motivacija je, prema istom autoru, rezultat fizičkih i društvenih uvjeta rada te potreba pojedinca, pri čemu je njihov utjecaj sljedeći:

- ☐ fizički uvjeti rada relativno su nevažni za motivaciju, što ne znači da ih treba zanemarivati,
- ☐ društveni su uvjeti rada rezultat djelovanja formalne i neformalne organizacije ili skupine; motivacija više ovisi o društvenim nego o fizičkim uvjetima,
- ☐ potrebe radnika (fizičke, društvene i egoistične) ovise o aktivnostima na poslu i izvan njega, percepciji situacije, razini aspiracije, referentnoj skupini (skupina s kojom se pojedinac identificira ili se želi identificirati), spolu, kulturnoj pozadini, obrazovanju, iskustvu i faktoru vremena, odnosno, promjenama u općim ekonomskim uvjetima i procesu rada. Između stupnja zadovoljenja potreba radnika i produktivnosti postoji veza, ali ne uvijek, odnosno, ne u svakom slučaju. Visok stupanj zadovoljenja potreba ne rezultira uvijek i povećanjem učinka kod pojedinaca.

Danas se razvila posebna tehnika upravljanja, zvana „upravljanje putem motivacije“ (Management by Motivation), što upućuje na važnost motivacije kadrova za uspješnost poslovanja i razvoj poduzeća. Jedan motivirani zaposlenik ostvaruje istu produktivnost kao dva ili tri nemotivirana zaposlenika. Efikasnost je rada u direktnoj vezi s kadrovima i gostima: zaposleni, koji znaju predvidjeti, prepoznati i ponuditi ono što gosti žele, traže i očekuju, efikasni su i ključni elementi poslovnoga uspjeha hotela. Zadatak je analize kadrova stalno usklađivati broj i strukturu radnika s planom, odnosno, s dinamikom ostvarenja poslovnoga zadatka. Svaki višak radnika u odnosu na potreban broj (koji diktira obujam poslovanja izražen brojem noćenja i zahtjevima gostiju za drugim hotelskim uslugama) predstavlja nepotreban trošak i smanjenje profita hotela („mrtav rad“). Standardizacija i standardi predstavljaju osnovu za povećanje racionalizacije poslovanja jer omogućavaju smanjenje troškova i povećanje kvalitete proizvoda i usluga. Standardi rada spadaju u hotelske standarde i imaju veliko značenje jer današnje vrijeme karakterizira intenzivan povratak produktivnosti rada. U komparativnim analizama kadrova standardi rada predstavljaju normalu, tj. usporednu veličinu. Standardi rada u užem smislu propisuju osnovne elemente rada - količinu, kvalitetu, vrijeme i troškove, a sastavljeni od više pojedinačnih standarda:

- ☐ standarda količine,
- ☐ standarda kvalitete,
- ☐ standarda vremena,
- ☐ standarda troškova,
- ☐ etičkih standarda.

Oni trebaju dati odgovore na pitanja:

- ☐ Koje i koliko količinskih jedinica učinka treba izraditi da bi se ostvario zadatak?
- ☐ Kako i na kojoj razini treba izvršiti zadatak?
- ☐ U kojem vremenu zadatak mora biti izvršen?
- ☐ U okviru kojih troškova treba zadatak biti izvršen?
- ☐ Zašto je potrebno izvršiti zadatak?

Ovi su standardi temelj za planiranje rada, mjerenje, kontrolu i nagrađivanje izvršena rada, a cilj im je povećati produktivnost rada te kvalitetu proizvoda i usluga. Pri ocjenjivanju kvalitete kadrova, posebno menadžera, važno je utvrditi ima li poduzeće kodeks ponašanja ili svoj credo, u kojem su navedena temeljna etička načela dobra ponašanja svih zaposlenih, kao dio politike poduzeća. Ako poduzeće ima napisana pravila o etičkom ponašanju i radu zaposlenih (etičke standarde), analitičar može istraživanjem (putem ankete ili intervju sa zaposlenima) ocijeniti jesu li ti standardi prihvaćeni i poštuju li se od strane zaposlenih. Etičko je ponašanje radnika i, posebno, menadžera sastavni dio kvalitete poslovanja poduzeća i kvalitete njegova odnosa prema svojim radnicima, potrošačima, dobavljačima, dioničarima i društvu. U odnosu prema radnicima i suradnicima te u donošenju kadrovskih odluka menadžer treba poštovati načelo humanosti: Ne zaboravite da je pred vama čovjek koji ima pravo na svoje slabosti i pogreške!

Pritom je najprije potrebno utvrditi normalu, ona predstavlja veličinu koja definira optimalan odnos između poslovnoga rezultata i broja radnika, kapaciteta hotela i broja radnika. Kao normala mogu poslužiti sljedeći odnosi veličina:

- ☐ ostvareni prihod po radniku,
- ☐ ostvareni broj noćenja po radniku,
- ☐ ostvareni profit po radniku,
- ☐ normativi/standardi rada.

Radi se o pokazateljima neto produktivnosti rada, osim posljednjega pokazatelja, koji predstavlja pretpostavljenu produktivnost, odnosno, temelj za ostvarenje optimalne produktivnosti rada. Uspoređivanjem tih osnovnih pokazatelja produktivnosti rada ostvarenih u određenom hotelu sa istim pokazateljima ostvarenim u najuspješnijem srodnom hotelu - benchmark ili prosječno u hotelima Hrvatske, Europe i svijeta, moguće je utvrditi smjer i intenzitet odstupanja i donijeti sud o tomu je li postojeći broj radnika odgovarajući ili ne. U okviru se analize obujma kadrova obavlja i analiza promjena i fluktuacije kadrova („obrtač“ kadrova). Cilj je te analize utvrditi i ocijeniti dinamiku kadrova u promatranu

razdoblju (mjesečno, tromjesečno, polugodišnje i najčešće godišnje), odnosno, koliko je radnika otišlo i koliko je otišlih zamijenjeno novim radnicima, tj. kolika je fluktuacija radnika. Analiza promjene kadrova je važan instrument upravljanja kadrovima i vođenja kadrovske politike. Stabilan je kadar garancija stalne kvalitete, stabilnosti poslovanja, konkurentnosti i profitabilnosti hotela, a to se postiže niskim "obrtajem radnika".

Analiza troškova rada je usko povezana sa analizom produktivnosti rada, jer među njima postoji i visoka pozitivna korelacija: veća produktivnost odnosno veće plaće, veća produktivnost, manji troškovi rada: manji broj radnika uz veću produktivnost znači za poslodavca manji trošak rada, a za radnika veću plaću. Osim plaće postoje i druge beneficije. Posebno valja istaknuti važnost izrade programa stimuliranja rada (nagrade, uključivanja, obiteljska događanja, sport, unapređenja kroz druženje, zdravstveno osiguranje, uvjeti rada i dr.).

5. ZAKLJUČAK

Produktivnost rada i konkurentnost određuje razvoj gospodarstva, materijalno bogatstvo zemlje, ali i zadovoljstvo i kvalitetu života zaposlenika, kupaca, vlasnika i društva općenito. Zbog toga je potrebno stalno istraživati, analizirati i pronalaziti nove mjere i mogućnosti za povećanje produktivnosti rada. Teorijski i empirijski pristup istraživanja produktivnosti rada u hrvatskoj hotelskoj industriji, ukazao je na sve faktore o kojima ovisi nivo produktivnosti rada. Posebno je istražen utjecaj menadžmenta kadrova, menadžmenta kvalitete i menadžmenta poslovnim rezultatom na produktivnost rada i konkurentnost hotelskog proizvoda i usluga na turističkom tržištu. Implementacija rezultata istraživanja može znatno unaprijediti produktivnost rada, rast i konkurentnost turizma i gospodarstva u povećanju bruto nacionalnog dohotka.

LITERATURA:

1. Avelini Holjevac, I., (1998), Kontroling - upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet, Opatija.
2. Avelini Holjevac, I., (2002), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
3. Bilten Hrvatske narodne banke (2008), Hrvatska narodna banka, Zagreb.
4. Crosby, B. P., (1996), Kvaliteta je besplatna: umijeće osiguravanja kvalitete, Privredni vjesnik, Binoza Press, Zagreb.

5. Deming, W.E., (2000), Out of the Crisis, MIT Press, Cambridge, London.
6. Hope, C.A., (2007), Is there an inverse relationship between service quality and productivity or not? It's all in the definition!, in: Productivity in Tourism - Fundamentals and Concepts for Achieving Growth and Competitiveness, International Tourism Research and Concepts, Vol 2, (Editors: Keller P. and Bieger T.), Erich Schmidt Verlag, Berlin.
7. Introducing Excellence (1999), The European Foundation for Quality Management, Brussels.
8. Mumford, A., (1996), Creating a learning environment, Journal of Professional Human Resource Management, Vol. 4, July, 27-31.
9. Johns, N. (ed.), (1995), Productivity management in hospitality and tourism, Cassel, London, New York.
10. Kotler, P., (1994), Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola), Informator, Zagreb.
11. Porter, M.E., (1990), The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York.
12. Statistical Yearbooks of the Republic of Croatia, (1974-2005), Central Bureau of Statistics, Zagreb.
13. Sutermeister R. A., (1967), Ljudi i produktivnost, Panorama, Zagreb.

PODUZETNIŠTVO ŽENA - REALNOST I/ILI LAŽNI OPTIMIZAM? WOMEN ENTREPRENEURSHIP - REALITY AND/OR FALSE OPTIMISM?

prof. dr. sc. Goran Kutnjak

Ekonomski fakultet, Rijeka, Republika Hrvatska

E-pošta: goran.kutnjak@efri.hr

prof. dr. sc. Goran Kutnjak

Faculty of Economics, Rijeka, Croatia

E-mail: goran.kutnjak@efri.hr

dr. sc. Gordana Nikolić

Visoka poslovna škola PAR, Rijeka, Republika Hrvatska

E-pošta: gordana.nikolic@par.hr

dr. sc. Gordana Nikolić

Business school PAR, Rijeka, Croatia

E-mail: gordana.nikolic@par.hr

Dario Zorić, mag. oec.

Visoka poslovna škola PAR, Rijeka, Republika Hrvatska

E-pošta: dario.zoric@par.hr

Dario Zorić, mag. oec.

Business school PAR, Rijeka, Croatia

E-mail: dario.zoric@par.hr

Sažetak: U suvremenom svijetu, kao i u Republici Hrvatskoj, ženama se veoma često pridaje nedovoljna, prije svega deklarativna važnost. Posebice je to izraženo u kontekstu njihova nedostatnog ukupnog gospodarskog valoriziranja, kao i stvaranja predispozicija za njihovu širu poduzetničku i društvenu zastupljenost što se manifestira u njihovom relativno limitiranom participiranju u današnjem inovativnom društvu. Razlozi opravdavanja takvih odnosa najčešće se traže u „slabostima“ samih žena, njihovoj neodlučnosti, neinventivnosti, nespremnosti da se suoče s rizikom što je samo karika za pothranjivanje i skrivanje vlastitih slabosti unutar pripadajućih društava i traženja alibija za aktualno neprimjereno stanje. Korijeni problema daleko su širi i kompleksniji, zadiru u tradicionalne temelje društva, a dosežu do današnje diskriminiranosti žena, prije svega od strane političkih i društvenih elita koje ne čine dovoljno da se žene aktivnije uključe u svekolike sfere poduzetništva te da značajnije participiraju u svekolikim strukturama društva. U radu se nastoji fokusirati na društveni položaj žena, dijagnosticirati

Abstract: In the modern world, as well in Croatia, women often have insufficient importance. This is especially obvious in the context of their overall lack of economic valorisation, as well as creating a predisposition for their wider involvement in entrepreneurship and society, which is manifested in their relatively limited participation in today's innovative society. Reasons for justification of these behaviours are usually "weakness" of women themselves, their indecision, lack of innovation, an unwillingness to face the risk, which is only a way to hide weaknesses of the society and an alibi for the current inappropriate situation. The roots of the problems are far bigger and more complex, they go back to the traditional foundations of society, reaching up to the present discrimination against women, primarily by political and social elite that is not doing enough to include women in the overall spheres of entrepreneurship and society structures. This paper is trying to focus on the social status of women, reveal the trends that actualize a discriminatory attitude towards them, determine on these facts compatibility with the strategic documents that define specific trendove koji aktualiziraju diskriminirajući odnos prema njima, na

tim faktima ustanoviti kompatibilnost sa strateškim dokumentima te definirati konkretne zaključke i preporuke za bolju poduzetničku i društvenu afirmaciju žena u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: žene, društvo, žensko poduzetništvo, razvoj

conclusions and recommendations for improved entrepreneurial and social recognition of women in the Republic of Croatia.

Keywords: women, society, women's entrepreneurship development

1. UVOD

Žene su u svijetu, kao i u Republici Hrvatskoj, brojčano zastupljenije, ali taj većinski odnos ne korespondira i s njihovim manjinskim odnosom posebice u gospodarstvu (poduzetništvu), politici ili npr. menadžmentu, odnosno upravljačkim strukturama. Naime, svjetske statistike govore u prilog tome da se žene teže odlučuju na poduzetničke pothvate, odnosno da je njihovo učešće u upravljačkim poslovima manje što je razina upravljanja viša, što je gotovo istovjetno i u hrvatskoj poslovnoj i široj društvenoj praksi. Ta je konkluzija na izvjestan način u koliziji s opće prihvaćenim činjenicama prema kojima su žene poduzetnice sklone preuzimanju rizika, imaju razvijen poduzetnički duh i mentalitet pobjednika, o poslu promišljaju svestranije, tolerantne su prema svojim suradnicima, posjeduju veću razinu razumijevanja svoga okruženja, spremne su „slušati” a ne samo „čuti”. Poduzetnice brže implementiraju rješenja poput decentralizirane i fleksibilne organizacije, preferiraju timski rad te participiranje zaposlenika u odlučivanju. Češće se, prema podacima određenih istraživanja, u poduzetništvu odlučuju za uslužne, rjeđe za proizvodne projekte, te je stoga osim općeg motiviranja žena na poduzetništvo, strukturom potpora potrebno korigirati i taj odnos.

Sve te pozitivne karakteristike žena poduzetnica ipak, generalno gledano, ne govore u prilog brojčanje zastupljenosti žena u svim strukturama organizacija i društva u Hrvatskoj, iako su iskustva različita po pojedinim zemljama i regijama. Npr. u Istri je registrirano mnogo više žena poduzetnica nego u istočnoj Hrvatskoj. Na svu sreću odnosi se u svijetu, a i u Hrvatskoj u posljednje vrijeme mijenjaju, što potvrđuju i određeni trendovi koji zaista ohrabruju, ali je suština pitanja u tome koliko je ta „istina” zaista vjerodostojna. Je li ovaj teorem istinski prihvatljiv i za Hrvatsku? Može li se u vezi toga s tim pitanjem govoriti o realnosti i/ili lažnom optimizmu? I dok u većini zemalja broj žena poduzetnica u velikoj mjeri zaostaje za brojem muškaraca poduzetnika, postoje zemlje u kojima žensko poduzetništvo predstavlja najdinamičniji segment sektora malog gospodarstva. Tako je npr.:

- u Sjedinjenim Američkim Državama stopa rasta ženskih tvrtki 2002. godine bila dvostruko veća od nacionalnog prosjeka, a gotovo polovica svih američkih tvrtki u većinskom su vlasništvu žena,
- u Kanadi se između 1981. i 2001. godine broj poduzetnica povećao za 208 %, u usporedbi s porastom broja muških poduzetnika od 38%,
- u Velikoj Britaniji, gdje je stanje ženskog poduzetništva prema naznakama većine analitičara prilično loše, 6,5 % svih radno sposobnih žena zaposlene su u vlastitim tvrtkama. Udio žena u poduzetništvu iznosi 26 %, a to je brojka koja se ne mijenja još od 1990. godine,
- u zemljama Europske unije 70% poduzetnica vode tvrtke u kojima je zaposleno pet ili manje djelatnika.²

Situacija je u Hrvatskoj u vezi s tim pitanjem oscilirajuća ovisno o razdoblju njena promatranja. Naime, prema istraživanjima udruge „Krug”, koja okuplja žene poduzetnice, u Hrvatskoj je od 2002. do 2006. broj tvrtki kojima je žena vlasnica ili većinska vlasnica porastao sa 8.254 na 17.528. Riječ je o rastu udjela u ukupnom broju poduzeća sa 13 % na 22 %. S druge strane, u strukturi vlasništva obrta, žene su na kraju 2009. g. bile nešto zastupljenije: vlasnice su 30 % obrta.³ Podaci pak novijeg datuma govore o potuno oprečnim trendovima.

Očito je da je pojava žena poduzetnica u proteklih dvadesetak godina u uzročno posljedičnoj vezi s demokratizacijom društva, konkretnije s emancipiranjem ženskih prava, prvenstveno pravom na izobrazbu. Prema nekim novijim statistikama smatra se da žene u Europi pokreću ili su pokrenule svaki četvrti novi posao, a to je očito kod onih zemalja koje su prepoznale prednosti i potencijale razvoja ženskog poduzetništva i ukupne pozitivne implikacije na cjeloviti gospodarski i društveni razvoj. No, osnovno pitanje koje se nameće jest: Može li se i u Hrvatskoj govoriti o potpunoj emancipaciji žena ili se još uvijek vuku rudimenti diskriminacije žena? Ona je, nažalost, prisutna, veoma složena, različita i duboko ukorijenjena u ponašanju, a teško ju je izjednačiti i brojčano iskazati. U ekonomskom smislu postoji kad su žene koje imaju iste sposobnosti, obrazovanje, staž i iskustvo izloženije lošijim uvjetima u odnosu na zapošljavanje, dostupnost zanimanja, unapređenje i nadnice (Kutnjak i sur., 2010: 689). Postoji nekoliko osnovnih pokazatelja diskriminacije: a) zarade, b) nezaposlenost, c) prema zanimanjima i d) ljudskog kapitala (Tomić-Koludrović i Kunas, 2000).

² (http://www.poduzetna.hr/poduzetnistvo/kako_poticati_zensko_poduzetni.html)

³ (<http://www.poduzetnistvo.org/news/subvencijama-za-vrtic-do-vise-zena-u-biznisu>)

2. ŽENE U HRVATSKOM DEMOKRATSKOM DRUŠTVU I PODUZETNIŠTVU

U Republici Hrvatskoj žene su različito zastupljene u pojedinim društvenim sredinama. One predstavljaju, bez obzira na društvene promjene i demokratizaciju društva, onu strukturu društva koje govori u prilog tome da ipak nisu jednako, odnosno adekvatno zastupljene u pojedinim profilima zanimanja, da nisu istovjetno nagrađene za svoj rad (u odnosu na muškarce), da preferiraju u onim strukurama (institucijama) društva koje su, uvjetno rečeno, manje atraktivne, da imaju manje mirovine te da je stopa rizika od siromaštva kod njih izraženija.

Prema određenim podacima žene su u poduzetništvu zastupljene 30%, na rukovodećim mjestima 27 %, a tek ih je 19 % u nadzornim odborima tvrtki. Među nezaposlenima njihov je udio čak 59 %, među zaposlenima na crno 65 %, a na određeno vrijeme čak 86 %.⁴ U skladu s tim razvidno je da su muškarci u poduzetništvu čak 2,4 puta aktivniji od žena (u SAD-u su muškarci aktivniji 1,6 puta od žena), a cilj Vlade Republike Hrvatske je da do 2013. godine taj omjer bude smanjen na 1,4 puta. Žene zarađuju 11 % manje od muškaraca, oko 9 % je manja zaposlenost u odnosu na muškarce, a samo 23 % njih su direktorice. Među osnivačima trgovačkih društava žena je samo 25 %, u sto najvećih hrvatskih tvrtki samo je 6 % žena na rukovodećim položajima što govori da je odnos u poduzetništvu još uvijek neravnotežan.⁵ U posljednje se vrijeme u javnost, posebno s političkih razina, ističe trend porasta žena u poduzetništvu (mjereno brojem trgovačkih društava ili obrta u kojima su žene vlasnice i/ili menadžerice). Riječ je očito o političkim manipulacijama, budući da je Hrvatska udruga poslovnih žena „Krug“ iznijela podatak da je zbog krize u posljednje dvije godine broj žena poduzetnica smanjen s 24.476 na 20.696, broj zaposlenih u tvrtkama koje vode žene smanjen je za oko 13 tisuća, a dobit je, u odnosu na razdoblje prije krize, manja za 44 %.⁶ Tako je samo u proteklih godinu dana na području Zagreba i Zagrebačke županije ugašeno čak oko 4.000 obrta.⁷ S druge strane, prema podacima Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) Hrvatska je na 28. mjestu po zastupljenosti žena u poduzetništvu od 32 zemlje koje su uključene u međunarodni projekt GEM kojim se mjeri poduzetnička aktivnost.⁸ Analiziranjem podataka iz sljedeće tablice razvidno je da društveni i poduzetnički status žena u hrvatskom demokratskom društvu drugačije, bitno nepovoljnije tretiran u odnosu na mušku populaciju, iz čega se isčitavaju veoma konkretni diskriminirajući parametri.

4 (http://www.poduzetna.hr/poduzetnistvo/kako_poticati_zensko_poduzetni.html)

5 (<http://www.poduzetnistvo.org/news/muskarci-2-4-puta-aktivniji-od-zena-u-poduzetnistvu>)

6 (<http://www.poduzetnistvo.org/news/siva-ekonomija-dobar-dio-ne-bi-niti-funkcionirao-bez-toga>)

7 (<http://www.poduzetnistvo.org/news/svaki-treci-obrt-u-hrvatskoj-u-vlasnistvu-je-zene>)

8 (<http://www.poduzetnistvo.org/news/svaki-treci-obrt-u-hrvatskoj-u-vlasnistvu-je-zene>)

Tablica 1. Participacija žena u različitim strukturama društva

OPIS	Ukupno	Žene	Muškarci	Struktura (%)	
				Žene	Muškarci
Broj žena i muškaraca (procjena sredinom 2009.)	4.429.078	2.292.847	2.136.231	51,8	48,2
Zaposl. u pravnim osobama (prosjeck 2009.)	1.211.085	551.901	659.184	45,6	54,4
Nezaposleni (prema HZZZ) 2009. g. (godišnji prosjek)	263.174	156.059	107.115	59,3	40,7
Nezaposleni (prema HZZZ) 2010. g. (godišnji prosjek)	302.425	165.620	136.805	54,8	45,2
Mjesečne neto plaće u pravnim osobama (u kn)	5.271	4.957	5.521	% plaća žena u pl. muškar. (89,8%)	
Stopa rizika od siromaštva u 2009. g. (%)	18	19,9	16,1	-	-
Iznos mirovina (prosinac 2010.) u kn	2.361	2.082	2.683	% mir. žena u mir. mušk. (77,6%)	
Zastupnici Hrvatskog sabora (prosinac 2010.)	153	39	114	25,5	74,5
Suci Vrhovnog suda (2009.)	41			48,8	51,2
Suci Ustavnog suda (2009.)	13			38,5	61,5
Suci Općinskih. sudova (2009.)	852			69,1	30,9
Suci Prekršaj. sudova (2009.)	422			72,3	27,7
Nastavnici i suradnici u nastavi na visokim učilištima s punim radnim vremenom (akadem. god. 2010/2011)	9.469	4.480	4.989	47,3	52,7
Nastavnici u srednjim školama (šk. g. 2008/2009.)	11.794	7.691	4.130	65,2	34,8
Nastavnici u osnovnim školama (šk. g. 2008/2009.)	25.647	21.594	4.053	84,2	15,8

Izvor: Žene i muškarci u Hrvatskoj 2011., Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 2011., str. 9., 39.-44., 48., 59. (preuzeto prema. http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2011.pdf)

Prema podacima sada već bivše Vlade Republike Hrvatske žene poduzetnice uspijevaju dobiti oko 18 % svih državnih poticaja za poduzetništvo, a cilj je bio do 2013. g. tu razinu podići na 40 %. U poticajima koje dodjeljuje Ministarstvo gospodarstva udio od 40 % žene su uspjele dosegnuti 2008. g., ali je prošle godine opet pao ispod 30 %.⁹

9 (<http://www.poduzetnistvo.org/news/subvencijama-za-vrtic-do-vise-zena-u-biznisu>).

3. RUBIKONI ŽENSKOG PODUZETNIŠTVA

Žensko poduzetništvo zastupljeno je kroz razne državne dokumente: Strateški okvir za razvoj 2006. - 2013., Nacionalna politika za promicanje ravnopravnosti spolova 2006. - 2010., Zajednički memorandum o socijalnom uključivanju Republike Hrvatske 2007. i kroz Program poticanja malog i srednjeg poduzetništva 2008. - 2013. g. Međutim pored svih tih strateških dokumenata, u Hrvatskoj se žene za ulazak u poduzetništvo, nažalost, još uvijek u većini slučajeva odlučuju iz nužde, potrebe (primjerice kada ostanu bez posla), a ne iz identificirane tržišne prilike što je uobičajena ženska poduzetnička praksa u svijetu. Tada se u pravilu susreću s određenim problemima, preprekama, nedaćama koje su u određenim sredinama izraženije, intenzivnije, dok su pak s druge strane te prepreke u drugim okruženjima objektivno lakše premostive. Najveće su prepreke i poteškoće vezane uz dostupnost financijskih sredstava, informacija, tržišta i educiranja. Mnoge žene posjeduju kreativnost, potrebna stručna znanja i vještine nužne za pokretanje novih poslova, ali često za razliku od muških poduzetnika, nemaju ravnopravan pristup npr. zajmovima, izobrazbi i informacijama bez čega nema uspješnog ženskog poduzetništva. Stoga temeljni izazov stoji pred zakonodavstvima, odnosno državnim politikama Hrvatske, ali i ostalih zemalja, a konvergira u osiguravanju državnih mjera za efikasno identificiranje i rješavanje problema poduzetnica. Drugi izazov uključuje potrebu razvijanja državnih strategija koje će se efikasno suočiti s problemima specifičnima za spolom uvjetovane prepreke što zahtijeva razvijanje drugačijih društvenih stavova o spolovima i njihovo uključivanje u strukture, institucije i politike koje se odnose na samozapošljavanje i malo poduzetništvo.¹⁰

Pored navedenih prepreka razvoja ženskog poduzetništva razlozi manje zastupljenosti žena u poduzetništvu sadržani su i u tradicionalnim pogledima o ulozi žene u društvu kao i u otežanom pristupu financijskim resursima i nedovoljnim kontaktima. Postoji i političko neprepoznavanje da su poduzetnički aktivne žene važni generatori novog zapošljavanja i nove vrijednosti, kao i da poduzetništvo žena spada u temeljna ljudska prava.¹¹ Same poduzetnice imaju velikih problema zbog nelikvidnosti, neaktivnosti i nerazumijevanja lokalnih vlasti, ističu potrebu da se potiče zapošljavanje radnika starijih od 50 godina koji su na početku krize prvi dobivali otkaze, ali i redefiniranje najavljene izmjena Zakona o mirovinskom osiguranju po kojima bi se žene u uvjetima za ostvarivanje prava na mirovinu izjednačile s muškarcima.

Dominacija žena u nezaposlenosti, postojani jaz u poduzetničkoj aktivnosti između muškaraca i žena te izrazita nezastupljenost žena u upravljačkim aktivnostima rezultat su niza prepreka, međusobno isprepletenih i veoma različitih s

obzirom na zahtjeve za njihovo otklanjanje (vrijeme, društvena volja, financijski resursi, institucionalna podrška). Ovako identificirani zahtjevi su ujedno i kriteriji za klasificiranje prepreka na: a) kontekstualne, b) ekonomske i c) „meke”.

U Hrvatskoj se žene isto tako susreću s većim teškoćama u pristupu, povratku i ostanku na tržištu rada zbog različitih socijalnih faktora koji između ostalog, uključuju probleme u usklađivanju radnog i obiteljskog života. Nesrazmjerno velik broj žena radi na privremenim, nesigurnim i neprijavljenim poslovima što ih čini ranjivim i jače izloženima siromaštvu ili vanjskim utjecajima kao što je aktualna gospodarska kriza. Glavne prepreke ravnopravnom sudjelovanju žena na hrvatskom tržištu rada mogu se podijeliti u dvije kategorije: 1) praktične prepreke - poput dostupnosti povoljne i fleksibilne brige o djeci i fleksibilnog radnog vremena; 2) kulturalne prepreke - koje uključuju oslanjanje na neformalne mreže iz kojih su žene isključene, neprihvatanje žena na nadređenim položajima i nastavak radne kulture u kojoj se žene potiče da uspiju ili se od njih to ne očekuje (Položaj žena na tržištu rada, 2011: 41). U svakom slučaju treba naglasiti da se pitanje rješavanja navedenih prepreka u Republici Hrvatskoj treba suprotstavljati sustavnim i multidisciplinarnim pristupom, ponajviše što će i nove reforme u javnom sektoru, najavljene od strane Vlade Republike Hrvatske, polučiti i određene kontraindikacije odnosno negativne implikacije. Takva su iskustva očita i u tranzicijskim zemljama srednje i istočne Europe u kojima je ekonomski položaj žena pogoršan zahvaljujući smanjenju i reformama javnog sektora, povećanoj stopi nezaposlenosti, većoj nesigurnosti zaposlenja i lošem stanju sustava socijalne zaštite.

Tablica 2. Kriteriji klasificiranja prepreka razvoja ženskog poduzetništva

Kontekstualne prepreke	Ekonomske prepreke	„Meke” prepreke
- obrazovni izbori žena smanjuju mogućnost žena za poslovne pothvate u tehnološki intenzivnim djelatnostima; - stereotipi o ženama u znanosti i tehnologiji; - tradicionalni pogledi o ulozi žena u društvu; - nedostatak podrške za žene s dva posla (kuća i profesija); - političko-regulatorni okvir i njegova implementacija u cilju jačanja ravnopravnosti spolova	- otežan pristup financijskim resursima; - nedovoljno kontakata (neumreženost) otežava pristup financijskim resursima	- nedostatak savjeta, mentora; - nedostatak pristupa mrežama poduzetnika/ca; - nedostatak traininga i edukativnih programa fokusiranih na tehnološki intenzivne pothvate; - nedostatak uzora, posebno iz područja poduzetničkih pothvata u tehnološki intenzivnim djelatnostima i znanosti; - percepcija žena o nedostatku samopouzdanja, kapaciteta za preuzimanje rizika

Izvor: U obradi autora rada (Prema Strategiji razvoja razvoja ženskog poduzetništva, str. 13. - 14.)

¹⁰ (http://www.poduzetna.hr/poduzetnistvo/kako_poticati_zensko_poduzetni.html).

¹¹ (<http://www.poduzetnistvo.org/news/singer-hrvatska-na-dnu-po-zastupljenosti-zena-u-poduzetnistvu>).

4. INICIJATIVE RAZVOJA ŽENSKOG PODUZETNIŠTVA

Vlada Republike Hrvatske nedavno je donijela Strategiju razvoja ženskog poduzetništva, a poticanje žena da pokrenu posao jedna je od rijetkih kategorija u hrvatskom gospodarstvu za čiji su razvoj institucije stvorile sustav. Strateške odrednice poticanja ženskog poduzetništva u Hrvatskoj određene su identificiranim ključnim problemima, ali i strateškim okvirom poticanja ženskog poduzetništva u EU, kao i u nekim primjerima dobre svjetske prakse. Premda nejednakosti između spolova još uvijek postoje, EU smatra da je u posljednjih 20-ak godina postignut značajan uspjeh u izjednačavanju spolova i to zbog zakonodavstva koje je postalo osjetljivije, ali i zbog primjene specifičnih mjera koje potiču uključivanje žena u poduzetničke aktivnosti. Veliki dio zakonodavstva EU posvećen je jednakosti između muškaraca i žena, posebno u području zapošljavanja, plaćanja rada, zaštite materinstva, socijalne zaštite i sigurnosti na poslu, dokazivanja slučajeva diskriminacije i samozapošljavanja. U skladu s tim i Hrvatska je imala nekoliko bitnih povoda za definiranje Strategije razvoja ženskog poduzetništva: 1) porast stope rizika od siromaštva za žene, posebno starije dobi; 2) dominacija žena u nezaposlenosti; 3) dominacija muškaraca u poduzetničkoj aktivnosti; 4) nepostojanje dugoročne vizije i konzistentne politike za zatvaranje jaza između uključenosti žena i muškaraca u poduzetničku aktivnost; 5) fragmentirani, nepovezani programi i aktivnosti (Strategija razvoja ženskog poduzetništva, 2009: 7).

Istim strateškim dokumentom definirani su i glavni rizici u realizaciji strateških preporuka za jačanje ženskog poduzetništva u Hrvatskoj a vezani su za sustav vrijednosti, ali i nedostatak kapaciteta suradnje: a) društveno neprepoznavanje da su poduzetnički aktivne žene važni generatori novog zapošljavanja i nove vrijednosti te da je uključenost žena u poduzetničku aktivnost dio ljudskih prava žena; b) nedostatna povezanost između nositelja različitih aktivnosti za razvoj poduzetničkog kapaciteta na državnoj i lokalnoj razini; c) nedostatna suradnja asocijacija na državnoj i lokalnoj razini (Strategija razvoja ženskog poduzetništva, 2009: 27).

Kako bi se mogućnosti navedenih rizika u realizaciji strateških preporuka za jačanje ženskog poduzetništva u Hrvatskoj neutralizirale, potrebno je uspješnost poticanja ženskog poduzetništva manifestirati kroz (Zagorac, 2009):

- intenziviranje lobističkih aktivnosti profesionalnih ženskih i neprofitnih udruga te ih posebice usmjeriti na stvaranje legislative koja će osigurati pozitivno ozračje za brži razvoj ženskog poduzetništva,
- organizirati razmjenu iskustava između već uspješnih poduzetnica i poduzetnica početnica uvođenjem mentorstva i javnim prezentacijama vlastitih iskustva uspješnih poduzetnica,

- ponuditi različite programe poticanja ženskog poduzetništva koji osiguravaju treninge, obrazovanje, jamstva za dobivanje bankarskih kredita za pokretanje poslova koje potiču žene,
- potaknuti umrežavanje žena poduzetnica razvojem lokalnih i regionalnih mreža poduzetnica,
- osigurati poduzeticama besplatne ili subvencionirane konzultantske usluge stranih ili domaćih konzultanata.

Realizacijom navedenih mjera kao i pridržavanjem odrednica navedene strategije i drugih strateških dokumenata u Hrvatskoj, bitno bi se promijenio poduzetnički, a samim time i društveni položaj žena čime bi se u realno ostvarivom kraćem vremenu potvrdile sve navedene teorijske, ali i praktične „hipoteze” o poduzetničkim poduhvatima žena poduzetnica, opravdala idejnost o njihovoj nužnosti te kreirale buduće inicijative njihove šire i emancipirane valorizacije.

5. ZAKLJUČAK

Društveni položaj kao i poduzetnički status žena povijesno gledano uvijek se branio s pozicije „fige u džepu”. Teorijski, žene su izjednačene s muškarcima i potpuno emancipirane premda realno stanje te gospodarska i društvena praksa govori o kroničnim oblicima diskriminacije žena. Iskustva pojedinih zemalja potvrđuju bitnu promijenjenu i pozitivan odnos prema njima, dok su u Hrvatskoj ta iskustva oscilirajuća. Potvrđuju to i brojne analize, rezultati pojedinih istraživanja kao i negativni trendovi, posebice u razdoblju gospodarske krize. Bez obzira na svu sadržajnost i konstruktivnost odrednica strateških dokumenata, žene poduzetnice nemaju odgovarajući tretman u današnjem demokratskom društvu što pred stukturu državne vlasti stvara dodatne obligacije. Zanimarivanje značaja žena može utjecati na konkurentnost gospodarstva, financijsko zdravlje, pa čak i na društveno-političku stabilnost zemlje. Vlade raznih država i mnoga uspješna poduzeća, posebice u Hrvatskoj, trebale bi više pažnje posvetiti ženama jer su upravo one neiscrpan i neiskorišten izvor ekonomskog rasta. Način na koji se prema njima pristupa daje puno pravo da se postavlja pitanja: Je li poduzetništvo žena u Hrvatskoj zaista realnost i/ili nadasve ustrajno „njegovanje” lažnog optimizma?

IZVORI I LITERATURA:

1. Kutnjak, G., Zorić, D. i Radović, M., (2010) Diskriminacija žena u suvremenom poduzetništvu. U: Katalinić, B. (ur.) Zbornik radova
2. International Conference „Vallis Aurea; Focus on: Regional

Development“, Požega - Vienna, 3. rujan 2010. Požega: Veleučilište u Požegi, Hrvatska i Viena: DAAM International in Vienna, Austria, str. 683.-691.

2. Tomić - Koludrović, I. i Kunas, S., (2000). Rizici modernizacije žene u Hrvatskoj devedesetih, U.G. Stope nade, Split, str. 301.
3. oložaj žena na tržištu rada (Sažetak studije), (2011) Program Europske unije za Hrvatsku, WYG International Ltd, Dostupno na: http://www.wlmcroatia.eu/upload/s/docs/reports/Synopsis_Final_Cro.pdf (13.2.2012.)
4. Strategija razvoja ženskog poduzetništva, (2009) CEPOR, Zagreb, Dostupno na: <http://www.cep.hr/Strategija%20za%20razvoj%20zenskog%20poduzetnistva%20u%20RH.pdf> (11. 2. 2012.)
5. Zagorac, N., (2009) Poduzetništvo - Tko su poduzetnice?, Dostupno na: <http://www.poduzetna.hr> (20.10. 2009.)
6. Žene i muškarci u Hrvatskoj, (2011) Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 2011., str. 9., 39. - 44., 48., 59. (dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2011.pdf (11. 2.2011.)
7. http://www.poduzetna.hr/poduzetnistvo/kako_poticati_zensko_poduzetni.html
8. <http://www.poduzetnistvo.org/news/subvencijama-za-vrtic-do-vise-zena-u-biznisu>
9. <http://www.poduzetnistvo.org/news/muskarci-2-4-puta-aktivniji-od-zena-u-poduzetnistvu> (15.09.2010)
10. <http://www.poduzetnistvo.org/news/siva-ekonomija-dobar-dio-ne-bi-niti-funkcionirao-bez-toga> (01.02.2010.)
11. <http://www.poduzetnistvo.org/news/svaki-treci-obrt-u-hrvatskoj-u-vlasnistvu-je-zene> (05.11.2010.)
12. <http://www.poduzetnistvo.org/news/singer-hrvatska-na-dnu-po-zastupljenosti-zena-u-poduzetnistvu> (24.11.2009.)
13. <http://www.poduzetnistvo.org/news/subvencijama-za-vrtic-do-vise-zena-u-biznisu> (14.03.2010.)

ULOGA ŽENA U PROMETU I POMORSTVU

THE ROLE OF WOMEN IN TRAFFIC AND MARITIME INDUSTRY

Red. prof. dr. sc. Blanka Kesić

Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Republika Hrvatska
E-pošta: kesic@pfri.hr

Dr. sc. Helga Pavlić Skender

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Republika Hrvatska
E-pošta: hpavlic@efri.hr

Prof. dr. sc. Blanka Kesić

Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Republika Hrvatska
E-pošta: kesic@pfri.hr

Dr. sc. Helga Pavlić Skender

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Republika Hrvatska
E-pošta: hpavlic@efri.hr

Sažetak: Promet i pomorstvo su važne gospodarske djelatnosti, možda najvažnije u današnjem gospodarskom i društvenom razvitku svijeta. More je od uvijek bilo izvor blagostanja pomorskih naroda i osnova razvoja i međunarodnog ugleda pomorski orijentiranih država. Ono je prometni medij koji nije potrebno ni izgrađivati ni održavati, potrebno je jedino na početnim i završnim točkama morskih putova izgraditi i opremiti luke kao čvorišta kopnenog i pomorskog prijevoza. Države koje imaju more i narodi koji ga znaju iskoristiti već su u samom početku u velikoj prednosti u odnosu na države bez vlastitog izlaza na more. Cilj i smisao razvitka svake primorske države je razviti osmišljen i cjelovit pomorski sustav i postati pomorska zemlja. Razvoj svih pomorskih djelatnosti nemoguće je osmisliti i realizirati bez kompatibilnog razvoja svih prometnih grana. Hrvatska je tradicionalno pomorska država, a za daljnji razvoj treba selektivno i osmišljeno koristeći raspoložive potencijale unapređivati i osuvremenjivati djelatnosti pomorstva i prometa.

Kada se promišlja o ljudskim resursima u pomorstvu i prometu, prvenstveno se misli na muškarce kao nositelje prometne djelatnosti, što proizlazi iz činjenice da su nositelji brojnih aktivnosti u pomorstvu i prometu pa čak i na razini resornog ministarstva uglavnom muškarci. Podaci pokazuju da su žene u segmentu

Summary: Traffic and Maritime industry are traditionally connected to the male gender, since historically they have been the main population in both industries. To today this trend has not been changed significantly. However, by offering the same education opportunities to both sexes, we in fact can observe the trend, which proves a slight increase in female population in these industries. As the conditions for leadership positions no longer require only physical application of skills, women are more than ever able to enter the industry of traffic and maritime, and sovereignly compete with their male counterparts.

Keywords: Traffic, maritime industry, women in traffic, employability, employment

promorstva i prometa i dalje nezastupljene. Općenito se smatra da su poslovi u vezi pomorstva i prometa namijenjeni prvenstveno muškarcima. Međutim, danas je i ženama omogućeno jednako obrazovanje kao i muškarcima na prometnim/ekonomskim/pomorskim i inim visokim učilištima, imaju jednaku, ako ne i veću stručnu spremu, osposobljene su za donošenje i provođenje svih odluka i upravljačkih funkcija. U uvjetima primjene suvremenih tehničko-tehnoloških dostignuća, informatizacije poslovanja, automatizacije brojnih ljudskih aktivnosti manualni rad je zamijenjen strojevima... pa žene mogu obavljati poslove i donositi poslovne odluke jednako kao i njihovi kolege.

Ključne riječi: promet, pomorstvo, žene u prometu, zaposlenost

1. UVOD

Problematika istraživanja u ovome radu usmjerena je na položaj žena u prometu i pomorstvu. Promet je važna gospodarska djelatnost za koju se tradicionalno smatra da je namijenjena muškarcima. U literaturi se može pronaći da se podrazumijeva da je manji udio žena u području prometa zbog težine i brojnih specifičnosti poslova. Postavljaju se pitanja o kakvoj se to težini i specifičnostima radi? Prenošenju tereta? Upravljanju procesima? Donošenju odluka? Odlučivanju o strategiji razvoja? Zahvaljujući primjeni informacijsko-telekomunikacijske tehnologije, suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja sve manipulacijsko-transportne aktivnosti obavljanju strojevi, pokretna mehanizacija i sl. gdje se fizički rad smanjuje na minimum, pri čemu je tehničko-tehnološki napredak uvjetovan razvojem informacijske i telekomunikacijske tehnologije omogućio da i žene budu aktivne sudionice u svim prometnim i pomorskim procesima - od organizacije rada, upravljanja, donošenja odluka, strategija pa sve do transportnih aktivnosti. Danas je ženama jednako omogućeno obrazovanje kao i muškarcima, stoga su u mogućnosti jednako donositi odluke i upravljati procesima. Pa ipak, još uvijek su na vodećim pozicijama i menadžerskim pozicijama muškarci.

Stoga je predmet istraživanja u radu usmjeren na istraživanje i prezentiranje važnijih značajki o prometu i pomorstvu općenito te analizi zaposlenosti žena u prometu. Cilj je istraživanja ukazati na nedovoljnu zastupljenost žena u prometu. Rezultati istraživanja prezentirani su u pet međusobno povezanih dijelova. Nakon uvodnog dijela u kojem se ukazuje na problematiku istraživanja, slijedi drugi dio s naslovom Važnost prometa i pomorstva za gospodarski rast i razvoj. Nakon prezentiranja važnijih značajki o prometu, slijedi analiza zaposlenosti

žena općenito na tržištu rada, da bi se u četvrtom dijelu rada posebna pozornost usmjerila upravo na zaposlenost žena u prometnoj industriji. Nakon prezentiranih rezultata slijedi sinteza rezultata istraživanja.

2. VAŽNOST PROMETA I POMORSTVA ZA GOSPODARSKI RAST I RAZVOJ

Promet je gospodarska djelatnost koja osim prijevoza tereta i putnika kao predmeta prometovanja obuhvaća i sve operacije i komunikacije u prometu. Pomorstvo, kao skup djelatnosti, vještina i odnosa na moru ili u vezi s morem, obuhvaća pomorsko gospodarstvo i brojne negospodarske djelatnosti i organizacije. U odnosu na ostale grane prometa, pomorski promet je najjeftinija grana prometa, a u prijevozu tereta i putnika između kopna i otoka te među kontinentima često i jedini način prijevoza robe. Promet i pomorstvo pokretači su i generatori razvoja međunarodne trgovine i općenito kretanja ljudi i dobara. Stoga se s razlogom govori o složenom međuodnosu gospodarstva i prometa. Ciljevi ukupnoga društvenog i gospodarskog razvitka svake države usmjereni su prema poboljšanju životnog standarda stanovništva, dakle takvom razvoju svakoga pojedinog dijela državnog i gospodarskog sklopa koji tome pridonosi. U tome okviru osobito značenje pripada prometu i odgovarajućem utvrđivanju ciljeva i strategije razvitka prometne funkcije u cjelini te svake pojedine prometne grane posebno.

Dosadašnji razvitak prometa pokazuje tijesnu povezanost prometa i društveno-ekonomskog razvitka države, posebice robnog prometa i bruto domaćeg proizvoda kao kvantitativnog izraza toga razvitka. Promjene BDP-a izazivaju promjene i u potražnji za prijevozom. Povećanje gospodarske aktivnosti slijedi u pravilu i povećanje robnog prometa i obratno. (Padjen, 2002: 73) Između porasta bruto domaćeg proizvoda i cjelovitoga prometnog razvitka postoji izravna veza. Nakon ozbiljnih poremećaja na globalnom tržištu tijekom 2008. i 2009. godine, a koji su izazvani financijskom i ekonomskom krizom, dolazi do povoljnijih konjunkturalnih kretanja na međunarodnom tržištu, a što se održava i na kretanja u hrvatskom gospodarstvu. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore (2011: 7-9) pod utjecajem globalne ekonomske krize stopa rasta svjetskog BDP-a 2008. godine znatno je smanjena u odnosu na 2007. godinu (sa 5,4 % na 2,7 %), 2009. godine došlo do njegovog realnog pada na godišnjoj razini za 0,5 %, ali je u 2010. oporavkom svjetskog gospodarstva ostvareni rast od 5,0 % čime je globalni BDP ostvaren na razini približno 7,5 % većoj nego u pretkriznoj 2007. godini. Sukladno navedenim kretanjima na globalnom tržištu u Hrvatskoj je 2008. godine zabilježeno usporavanje rasta BDP-a, 2009. je ostvaren njegov izražen pad, a 2010. je taj pad znatno usporen.

U pogledu bruto dodane vrijednosti po prema NKD-u 2002, odnosno bruto domaćeg proizvoda 2005. godine ostvareno je 7,7 % BDP-a u području prijevoza, skladištenja i veza, odnosno realna stopa rasta od 5,3 % što je upola manje

nego 2004. godine kada je stopa rasta bila 10,7 % (Statistički ljetopis Republike Hrvatska, 2011: 204.). U 2008. godini dolazi do usporavanja rasta BDP-a u djelatnosti prijevoza, skladištenja i veza što je u skladu sa slabljenjem intenziteta međunarodne razmjene, kao i nepovoljnim kretanjima u industriji i trgovini, odnosno općenito nepovoljnim gospodarskim kretanjima koja su obilježila 2008. godinu. To je posljedica slabijeg rasta robnog prometa, ali i znatnog usporavanja rasta putničkog prometa, mjerenog brojem prevezenih putnika i putničkim kilometrima. Tendencija pada udjela djelatnosti prometa i veza nastavila se i narednih godina (oko 6 %).

Takva kretanja odrazila su se i na smanjenje broja prevezenih putnika i tereta u Hrvatskoj. Prema podacima (Hrvatska gospodarska komora, 2011: 29-30) paralelno s jačanjem gospodarske krize 2009. godine negativni se trendovi produbljuju i to posebice u smjeru smanjenja broja prevezenih putnika i količine robe te lošijih poslovnih rezultata uz smanjenje broja zaposlenih u toj djelatnosti. Gotovo iste tendencije kretanja nastavljaju se i u 2010. godini: trendovi putničkog i robnog prijevoza su u silaznoj putanji, kao i broj zaposlenih, čiji udio 2010. godine ipak ostaje na istoj razini u odnosu na ukupno zaposlene u pravnim osobama s obzirom da je pad zaposlenosti prisutan u gotovo svim djelatnostima hrvatskog gospodarstva. Šestogodišnji uzlazni trend broja prevezenih putnika zaustavljen je u 2009. godini i to gotovo u svim segmentima prijevoza (izuzev željezničkog, gdje se još uvijek bilježio rast, ali već 2010. godine ostvaren je pad prometa putnika). Željeznički prijevoz još uvijek je najčešći oblik prijevoza putnika u Hrvatskoj. Međutim, u prijevozu tereta dominira cestovni promet, nakon čega slijedi pomorski. Iako su negativna kretanja teretnog prijevoza zabilježena u gotovo svim prometnim (najviše se odrazilo na smanjenje količine prevezene robe cestovnim putem) rast prometa tereta bilježi se kod pomorskog i obalnog prijevoza robe (uzastopno dvije godine) te kod željezničkog prijevoza.

Za ostvarivanje prijevozne usluge neophodni su sljedeći elementi: sredstva za rad (prometna infrastruktura i prometna suprastruktura), predmeti rada i rad (intelektualni kapital). Upravo je rad ili bolje rečeno ljudski kapital i ljudski resurs kojim poduzeća raspolažu najvažniji element u procesu proizvodnje prometne usluge, jer samo kvalitetan rad je temeljni čimbenik koji omogućava siguran, brz i racionalan prijevoz predmeta prometovanja, odnosno tereta i putnika. Za djelatnost prometa od posebne je važnosti prometni intelektualni kapital. Prometni intelektualni kapital predstavlja skup zaposlenika prometnoga sustava sa svojim unidisciplinarnim, interdisciplinarnim, pluridisciplinarnim, supradisciplinarnim i multidisciplinarnim znanjima, sposobnostima, kreativnostima, inventivnostima, vještinama, iskustvima, motivacijama, transportnih tehnologija, informacijskih mreža, kultura prometnoga sustava, informacija o stvarnim i potencijalnim korisnicima transportnih i prometnih usluga te kvaliteti odnosa na mega, makro i mikro transportnim i prometnim tržištima (Zelenika, Pavlić, Pupavac, 2002:

153-158). Pozornost prometnih poduzeća sve se više usmjeruje na kreativnost prometnih menadžera i operativnih izvršitelja, na njihov poduzetnički duh, na spremnost za prihvaćanje i korištenje novih ideja, na fleksibilnost i otvorenost mišljenja itd. Tako kreativnost, stupanj znanja i iskustvo predstavljaju osnovne pretpostavke za povećanje efikasnosti i efektivnosti na tržištu prometnih usluga. Samo kreativni i inventivni menadžeri mogu brzo i učinkovito odlučivati i optimalno kombinirati ljudske potencijale i financijske resurse, stavljajući sve resurse logističke kompanije na raspolaganje na tržištu logističkih usluga.

Menadžeri postaju lideri i imaju potpuno nove karakteristike i uloge koje ih razlikuju od klasičnih menadžera. Tako se menadžeri 21. stoljeća ističu po jasnoći i uvjerljivosti svojih ideja, otvorenosti da uče sve više, kao i po djelotvornom vođenju promjena, itd. Ključ je uspješnog menadžera u vođenju pomorske tvrtke upravljanje znanjem uz potporu ostalih menadžera u upravi i zaposlenika, smisleno uvođenje novih tehnologija u postojeći sustav, kao i učvršćivanje sposobnosti i podizanje razine organizacijske kulture (Mitrović, Kesić, Jugović, 2010: 19). Međutim, koliko je žena na menadžerskim funkcijama u prometnim i pomorskim poduzećima?

3. OPĆENITO O ZAPOSLENOSTI ŽENA NA TRŽIŠTU RADA

Prema podacima navedenim u Izvješću s naslovom *Women in labour markets: Measuring progress and identifying challenges* (International Labour Office, 2010) ukazuje se na povećanje angažmana žena na tržištima rada. U razdoblju između 1980. i 2008. godine stopa ženskog sudjelovanja u radnoj snazi povećala se sa 50,2 % do 51,7 %. U državama i regijama gdje su stope na početku razdoblja bile ispod svjetskog prosjeka, ostvarene su značajnije stope povećanja udjela. Dok je prije deset godina poljoprivreda bila glavni poslodavac za žene, uslužni sektor sada osigurava većinu ženskih poslova: od ukupnog broja zaposlenih žena u 2008. godini 37,1 % radi u poljoprivredi i 46,9 % u uslugama.

Globalno gledano, sudjelovanje žena na tržištu rada je ostalo stabilno u dva desetljeća, u razdoblju od 1990. do 2010., oko 52 %. Razine zaposlenosti u uslužnom sektoru i dalje raste i za žene i muškarce. U više razvijenim gospodarstvima, radna snaga, naročito ženska radna snaga, zaposlena je pretežno u uslužnim djelatnostima. Ovaj sektor zapošljava najmanje tri četvrtine žena u većini razvijenih regija te u Latinskoj Americi i Karibima. Nasuprot tome, poljoprivreda još uvijek zapošljava više od polovice zaposlenih žena i muškaraca u pod Saharskoj Africi (osim Južne Afrike) i žena u južnoj Aziji (The World's Women, 2010: 76-84). Osim toga, u Izvješću *World's Women 2010* istaknuto je da su tijekom godina žene ušle u razna zanimanja, djelatnosti u kojima tradicionalno dominiraju muškarci. Međutim, one su još uvijek rijetko zaposlene na poslovima povezanim sa statusom, moći i autoritetom ili u tradicionalno muškim

zanimanjima “plavih-ovratnika”. U odnosu na njihov ukupni udio u ukupnom broju zaposlenih, žene su značajno podzastupljene među zakonodavcima, višim dužnosnicima i menadžerima, rukovoditeljima strojevima i sl., a jako su zastupljene među službenicima, stručnjacima, uslužnim radnicima i trgovcima. Horizontalna i vertikalna segregacija dovela je do trajnog gapa u plaćama između spolova posvuda. Iako se razlika u plaći prema spolu polagano zatvara polako u nekim državama, ona je ostala nepromijenjena u drugima.

I u Republici Hrvatskoj omjeri zaposlenih žena i muškaraca nisu u korist žena. U posljednjih deset godina gotovo se i nije mijenjao postotak žena u ukupnom broju zaposlenih 45 % - 46 %. Prema statističkim podacima u 2010. godini najveći postotak zaposlenih žena bilo je u području poljoprivrede, šumarstva i ribarstva (16,3 %), trgovini na veliko i na malo; popravku motornih vozila i motocikala (15,9 %), prerađivačkoj industriji (12,2 %), djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (11,3 %) te obrazovanju (10,2 %), a u ostalim djelatnostima kraće se ispod 10 %, pa u nekim čak ni nema podataka ili su procijenjeni. Podaci o ženama u Hrvatskoj na rukovodećim pozicijama pokazuju slične tendencije kao i u svijetu. Primjerice, u SAD-u je samo 8 % žena na rukovodećim položajima, a među 25 najbolje plaćenih CEO u Europi pak nema nijedne žene. U 100 najvećih hrvatskih tvrtki samo je 6 % žena na rukovodećim položajima. Sporo kretanje žena u najviše hijerarhijske razine u kompanijama često se pripisuje tzv. “glass-ceiling”. Zbog “staklenog stropa” i dalje je premalo žena na vodećim položajima u državama članicama Europske unije što pokazuju rezultati istraživanja Europske komisije (2008). Unatoč postignutom napretku, žene su u Europi i dalje premalo zastupljene na najvišim položajima i u politici i u poslovnom svijetu (zastupljenost žena na lokalnim razinama vlasti u Hrvatskoj prosječno iznosi svega 11 %, a u državama Europske unije oko 30 % - u Švedskoj i Francuskoj postotak je 48 %) (Macetić, 2009).

4. ZAPOSLENOST ŽENA U PROMETU I POMORSTVU

Iako se djelatnost prijevoza odavno smatra muškim područjem, tijekom vremena žene su napravile značajne doprinose transportnoj industriji i postavile temelje za buduće inovacije. Žene su radile i rade u svakom obliku prijevoza i u svakoj vrsti posla, od zakonodavne i upravne pozicije do poslova održavanja, a svojim su inovacijama i istraživanjima doprinjele razvoju prometa i pomorstva (Women in Transportation: Changing America's History, 1998).

Žene su sve kvalificiranije za obavljanje poslova u tradicionalno muškim zanimanjima i industrijama. To se također odnosi i na transportnu industriju. Međutim, podaci pokazuju da još uvijek nisu dovoljno zastupljene i angažirane u ovoj, nekad i još uvijek smatranoj, muškoj djelatnosti. Samo na primjeru SAD-a, u kojemu je udio žena u radnoj snazi narasla od 30 % u 1950. na oko 46,5 % u

2008., može se vidjeti da su unatoč tom povećanju žene i dalje podzastupljene u inženjerstvu i transportnoj industriji. U kategoriji transporta i materijalno-moving zanimanja, što uključuje različite poslove u rasponu od zrakoplovnog pilota, vozača autobusa, upravljanje bagerima i sl., postotak stalno zaposlenih radnica iznosio je samo 13 % u 2008. godini. Bilo bijeli ovratnik ili plavi ovratnik - inženjer, planer, ili vješti građevinski radnik - poslovi prijevoza još uvijek nesrazmjerno drže muškarci (Hanson, Murakami, 2010).

Prema statističkim podacima za Republiku Hrvatsku (Statistički ljetopis, 2011: 137-154 i Žene i muškarci u Hrvatskoj, 2012: 37-39) godišnji prosjek zaposlenih 2010. godine u pravnim osobama u djelatnosti prijevoza i skladištenja bilo je 62.610. Od toga broja svega 25,5 % bilo je žena, a 74,5 % muškaraca. Promet je tradicionalno sektor u kojemu dominiraju muškarci. Ako se pogledaju podaci o zaposlenima u obrtu i djelatnostima slobodnih profesija omjeri još više idu u korist muškaraca: od 13.876 zaposlenih, svega je 1.546 žena. Nesrazmjer u pogledu zaposlenosti žena u prometu odražava se i u nejednakosti plaća. Prosječna mjesečna bruto plaća isplaćena muškarcima iznosila je 8.206 kn, za razliku od žena kojima je iznosila 7.581 kn. Prosječna mjesečna isplaćena neto plaća za muškarce iznosila je 5.742 kn, a za žene 5.305 kn. Udio plaća žena, zaposlenih u pravnim osobama, u plaćama muškaraca iznosio je 92,4 %. U pogledu stupnja stručnog obrazovanja žena, najveći udio žena (66,5 %) ima srednje obrazovanje, nakon čega slijedi visoko obrazovanje 13 %, više obrazovanje 10 %, niže obrazovanje 3,5 %, NKV (3,3 %), KV (2,3 %), a ostalo se odnosi na VKV i PKV s manje od 1 %. Ako bi se usporedili podaci sa stupnjem stručnog obrazovanja muškaraca, uočilo bi se da je kod njih također najviše zastupljena srednja stručna sprema, ali nakon toga slijedi KV, pa tek onda više i visoko obrazovanje. S obzirom na radni odnos, od ukupnog broja zaposlenih žena 92,9 % bilo je zaposleno na neodređeno vrijeme; 6,9 % na određeno vrijeme, a svega 0,2 % žena bilo je zaposleno kao pripravnici i vježbenici (stanje na dan 31. ožujka 2010). Slične tendencije mogu se uočiti i za 2009. godinu.

Međutim usporedba s ranijim godina otežana je iz razloga što su prema NKD 2007. iz djelatnosti prijevoza i skladištenja izuzete telekomunikacije koje su prema novoj NKD svrstane u područje J - informacije i komunikacije. Djelatnost telekomunikacija zapošljavalo je 9.394 zaposlenika (prosjek 2011.), što je značajan podatak, s obzirom da je u području prijevoza i skladištenja u kopnenome prijevozu i cjevovodnom transportu prosjek zaposlenih bio 25.185, vodenom prijevozu 2.955, zračnom prijevozu 1.320, skladištenju i pratećim djelatnostima u prijevozu 21.295, te poštanskim i kurirskim djelatnostima 11.592 (Zaposleni prema djelatnostima i spolu u 2011.- konačni podaci, 2012). Ako bi se uzela u razmatranje zaposlenost žena u prometnom sustavu Republike Hrvatske ranijih godina, prije razdvajanja telekomunikacija u posebno područje, onda se može uočiti da je udio zaposlenih žena je rastao od 18 % 1988. godine, 20,7 % 1992., 28,6 % 2001., na 29,33 %

2007. godine. Najveći udio zaposlenih žena (2007.) bio je u zračnom prometu (49,2 %) te pošti i telekomunikacijama (42,2 %), nakon čega su slijedile prateće i pomoćne djelatnosti u prometu (32,8 %), kopneni i cjevovodni (17,7 %) te vodni s 15,8 % (Ikica-Pupavac, Pupavac, 2010: 409).

Statističkih podataka o ženama menadžerima u prometu i pomorstvu u Hrvatskoj nema. Općenito se mogu naći podaci o broju žena na menadžerskoj poziciji za cijelu državu, ali ne i u prometu i pomorstvu. Razlog je upravo i činjenica da glavninu menadžerskih pozicija drže upravo muškarci jer su prometne djelatnosti tradicionalno njihovo područje. Žene kao menadžerice mogu se naći na nižim hijerarhijskim razinama, odnosno funkcijama u poduzeću, ali rijetki su primjeri gdje žene sjede na tronu prometnoga poduzeća, brodarske kompanije ili neke drugog poduzeća ili agencije povezane s prometnom i pomorstvom. Unatoč rastućoj prisutnosti žena, sudjelovanje žena u prometnoj industriji još uvijek je ograničeno, posebice u pojedinim prijevoznim podsektorima. U tom smislu Sindikat željezničara Hrvatske i Europska federacija radnika u transportu ukazuju na nedostatak podataka i vidljivosti u odnosu na žene koje rade u transportnoj industriji kao i na općenito loše razumijevanje o sve većoj prisutnosti žena u prometu i specifičnih potreba ženske radne snage koja ulazi u taj sektor. Nepostojanje mjera i politika za upravljanje tom promjenom s obzirom na to da percepciju spola kao snažne dimenzije promjena obično previde i socijalni partneri i politika, povećava rizik da žene kao rastući segment prijevozne radne snage postanu izložene lošijim radnim uvjetima. Žene u različitim državama suočavaju se s različitim izazovima. Koje god to pitanje bilo, pobjeda u jednoj državi jest kamen temeljac za promjene u svakoj drugoj državi (Mindum, 2011: 7).

Menadžeri, poslovni vlasnici i sami zaposlenici mogu puno učiniti kako bi smanjili manjak žena u prijevozu. Mnoga zanimanja u industriji prijevoza dobro su plaćena i nude mogućnosti za napredovanje. Poslovi na kojima se prethodno možda zahtijevala fizička snaga sada se više oslanjaju na sposobnost za rad teške mehanizacije koristeći fine motoričke sposobnosti. Kada žene unaprijed znaju da žele postati vođe tima i projekt menadžeri, njihove snage u komunikaciji i izgradnji odnosa suradnje postaju posebno cijenjene. Žene kao poduzetnici mogu napraviti značajna poboljšanja za spolnu ravnotežu u prometnoj industriji. Više je vjerojatno da će zaposliti druge žene, uspostaviti stipendije, rad s obrazovnim programima na svim razinama da potiču žene da se pridruže području prometa, i stvaranje radnih okruženja koje održavaju posao - život (obitelj) ravnotežu (Hanson, Murakami, 2010). Neosporno je da će poboljšanje trenutne spolne neravnoteže zahtijevati strategije na nekoliko područja djelovanja, od obrazovanja do industrijskih organizacija i na samom radnom mjestu.

Osim toga, ukazujući na nedovoljnu zastupljenost i položaj žena u prometnoj industriji, u studiji naslova *Women and Transport* (2006: 41) istaknuto je da se u prometnom sektoru nisu ignorirala pitanja podzastupljenosti žena u ovoj

djelatnosti. Naprotiv, bilo je brojnih inicijativa u okviru Europskog Socijalnog Fonda i EQUAL programa za rješavanje ovog problema, te su dani primjeri dobre prakse što jest i može biti učinjeno u sektoru prometa. Postoje i brojne druge organizacije i institucije kojima je cilj promovirati i poticati zapošljavanje žena u prometu, povećati ulogu žena u prometu, a u tom smjeru treba djelovati i Hrvatska.

5. ZAKLJUČAK

Promet i pomorstvo gospodarske su djelatnosti koje imaju značajnu ulogu za razvoj svake države, pa tako i Republike Hrvatske. Prometni sustav zapošljava i značajan udio radne snage. Međutim kao i u drugim državama svijeta, postoje razlike u zaposlenosti žena i muškaraca i u ovome segmentu. Promet i pomorstvo tradicionalno su smatrani izrazito muškim djelatnostima koje prema tome i zapošljavaju najviše muškaraca. Takva situacija je i u prometnom sustavu Republike Hrvatske. Iako je zaposlenost žena u području prometa rasla unazad zadnjih dvadeset godina, još uvijek je to izrazito muško područje. Taj se podatak očituje i u činjenici da žene nemaju ulogu menadžera u većini prometnih i pomorskih poduzeća. Žene su tijekom povijesti napravile značajne doprinose u transportnoj industriji i postavile temelje za buduće inovacije. Danas imaju mogućnost obrazovati se na svim institucijama visokoga obrazovanja i stjecati znanja i praktična iskustva za upravljanje složenim prometnim procesima. Pitanje je samo dana kada će se i njima priznati uloženi rad u znanje i obrazovanje i vrednovati njihov rad na poslu. Podaci pokazuju da njihov udio raste i za očekivati je da će, u ne tako dalekoj budućnosti, njihova uloga biti više menadžerska nego operativna. U svijetu se razvijaju i rade programi za veće uključivanje žena u transportnoj industriji, a u tom kontekstu treba djelovati i Republika Hrvatska.

IZVORI I LITERATURA:

1. Hanson, S., Murakami, E., (2010) *Women in Transportation, Public Roads*, vol. 73/2010 no. 5. <http://www.fhwa.dot.gov/publications/publicroads/10mar/02.cfm> (24.1.2012.)
2. Hrvatska gospodarska komora, (2011) *Hrvatsko gospodarstvo 2010.*, Zagreb.
3. Ikica-Pupavac, D., Pupavac, D., (2010) *Žene u prometnim poduzećima*, *Suvremeni promet*, Hrvatsko znanstveno društvo za promet, Zagreb, vol. 30, 2010., no. 6.
4. Macetić, A., (2009) *Žene u poslovnom svijetu i stakleni strop (glass ceiling)*, 4.12.2009. <http://www.kvalis.com/component/content/article/37-menaderska-psihologija/119-ene-u-poslovnom-svijetu-i-stakleni-strop-glass-ceiling>

5. Mindum, K., (2011) I to smo mi, žene u transportu, List Vijesti sindikata željezničara Hrvatske, Sindikat željezničara Hrvatske, Zagreb, br. 8.
6. Mitrović, F., Kesić, B., Jugović, A., (2010) Menadžment u brodarstvu i lukama, Pomorski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
7. Padjen, J., (2002) Prijevozna potražnja i oblik hrvatskoga državnog prostora - važne determinante prometne politike Hrvatske, Ceste i mostovi, vol. 48/2002., no. 3-4.
8. Statistički ljetopis Republike Hrvatske, (2011) Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb.
9. The World's Women, (2010) Trends and Statistics, United Nations, New York.
10. Women and Transport, (2006) European Parliament, Brussels. http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/dv/tran20060912_womentransportstudy/tran20060912_womentransportstudy.pdf (24.1.2012.)
11. Women in labour markets: Measuring progress and identifying challenges, (2010) International Labour Office, Geneva.
12. Women in Transportation: Changing America's History, (1998) U.S. Department of Transportation, <http://www.fhwa.dot.gov/ohim/wmtrans2.pdf> (17.1.2012.)
13. Zaposleni prema djelatnostima i spolu u 2011.- konačni podaci, (2012) Priopćenje Državnog zavoda za statistiku, Zagreb, 2012, broj 9.2.6.
14. Zelenika, R., Pavlič, H., Pupavac, D., (2002) Intelektualni kapital u funkciji razvoja prometa Primorsko-goranske županije, u knjizi: Sundać, D. (urednik): Znanje - temeljni ekonomski resurs, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
15. Žene i muškarci u Hrvatskoj 2012., (2012) Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb.

PARTICIPACIJA ŽENA U HRVATSKOM TURIZMU

PARTICIPATION OF WOMEN IN CROATIAN TOURISM

Dario Maršanić, prof., univ. spec. oec.

Doktorant na Ekonomskom fakultetu
Sveučilišta u Rijeci, Visoka poslovna škola PAR
E-pošta: dario@riteh.hr

Šime Vučetić, univ. spec. oec.

Doktorant na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta
u Rijeci
E-pošta: sime.vucetic4@gmail.com

Dario Maršanić, prof., univ. spec. oec.

PhD student at the University of Rijeka, Faculty
of Economics, Business school PAR
E-mail: dario@riteh.hr

Šime Vučetić, univ. spec. oec.

PhD student at the University of Rijeka, Faculty
of Economics
E-mail: sime.vucetic4@gmail.com

Sažetak: U ovom se istraživanju iznose neki pokazatelji o spolnoj nejednakosti kada je riječ o ukupnoj zaposlenosti žena u hrvatskom turizmu. Iako žene prevladavaju u strukturi zaposlenih u turizmu, njima su najčešće povjereni poslovi konobarica i sobarica. Što se tiče visokih pozicija u hotelskom menadžmentu taj postotak je još uvijek mali, a uz to su još i lošije plaćene od muškaraca za isti posao koji obavljaju. Za mnoge žene je upravo turizam izuzetna prilika da se uključe u poslovni svijet i da na taj način dokažu svoju sposobnost i stručnost. Cilj ovog rada je bio analizirati i utvrditi društveno-ekonomsku poziciju i ulogu žena u odnosu na prirodu njihove zaposlenosti u turizmu, kao glavnom gospodarskom sektoru u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: žene, turizam, hotelski menadžment, zapošljavanje.

Abstract: This study presents some indicators of gender inequality in terms of total female employment in Croatian tourism. Although women predominate in the structure of employment in tourism, they are often entrusted with positions such as a waitress or a maid. As for the high positions in hotel management this percentage is still small and is accompanied by a lower salary than men receive for equal work done. For many women tourism is an exceptional opportunity to engage in the business world and thereby demonstrate their ability and expertise. The aim of this study was to analyze and determine the socio-economic position and role of women in relation to the nature of their employment in tourism, as the main economic sector in the Republic of Croatia.

Keywords: women, tourism, hotel management, employment

1. UVOD

U većini naših suvremenih organizacija muškarci dominiraju na vodećim pozicijama u poduzeću, a njih karakteriziraju osobine samostalnosti, nezavisnosti i ambicija. Upravo zbog toga u procesu vođenja nedostaju „ženski i humanistički“ elementi kao što su senzitivnost, odanost i suosjećanje. U suvremenom

poslovnom svijetu na muškarce se gleda kao tvorce bogatstva, dok se žene češće povezuje sa odgovornosti za distribuciju bogatstva. Iako žene mogu doista biti vođe, one se često u organizacijama, u kojima su većina njihovih sljedbenika muškarci, susreću sa ozbiljnim poteškoćama. U povijesti se ženama uskraćivala mogućnost učenja što im je onemogućilo stvaranje bogatstva i moći na vodećim pozicijama. Mnogi muškarci, još i danas, percipiraju žene kao slaba i nestabilna bića, a često im se pripisuju uloge brige za obitelj i kućanstvo. Sve naravno ovisi o kulturi, organizaciji i sektoru koji promatramo. Zbog toga se žene nalaze na nezavidnom položaju u menadžerskom svijetu.[11] U ovom radu će se analizirati i utvrditi društveno-ekonomsku poziciju i ulogu žena u odnosu na prirodu njihove zaposlenosti u turizmu, kao glavnom gospodarskom sektoru u Republici Hrvatskoj, jer je za mnoge žene je upravo turizam izuzetna prilika da se uključe u turbulentni poslovni svijet i da na taj način dokažu svoju sposobnost i stručnost naspram muškaraca.

2. POLOŽAJ ŽENA U HRVATSKOM DRUŠTVU

Prošlo je više od pet desetljeća otkada su pokreti liberalizacije žena, koji su počeli u Sjedinjenim Američkim Državama i Zapadnoj Europi, započeli fundamentalno mijenjati živote žena diljem svijeta. Specifične reference na turizam, koji je jedno od ključnih gospodarskih i društvenih područja razvoja, pokazuju da glede toga još uvijek imamo dug put pred nama. (Avelini Holjevac, 2006: 71-75) U našem su se društvu muškarci i žene uvijek odgajali drugačije, odnosno usmjeravali prema drugačijim društvenim ulogama i karijerama. Na taj su se način učili ohrabriti i razvijati drugačije aspekte vlastitog sustava vrijednosti. Razlike koje možemo primjetiti između žena i muškaraca su djelomično i rezultat toga kako i u kojoj mjeri su oni socijalizirani. Istraživanja stručnjaka su jasno pokazala da ta različita socijalizacija počinje najprije samim rođenjem, pa stoga nije teško zaključiti da postoje i velike različitosti između žena i muškaraca. Sukladno tome i u našem društvu je vidljivo da su neke žene puno energičnije od nekih muškaraca, a neki muškarci više intuitivniji od nekih žena, što nam govori da su u određenim poslovima i profesijama dominantni muškarci a u nekima žene.

Tablica 1.: Nezaposlene žene evidentirane u Hrvatskom zavodu za zapošljavanje

Godina	2000.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.
Nezaposlenost žena u %	52,67	58,56	60,04	61,25	62,18	59,30	54,76

Izvor: Statistički ljetopis RH 2011., DZS, Zagreb, 2011.

Iz gornje tablice se jasno vidi da je postotak nesaposlenih žena prijavljenih na zavodu za zapošljavanje u razdoblju od 2000. godine pa sve do danas bio i ostao veći od muškaraca. To je trend koji bi trebao zabrinuti sve naše relevantne institucije koje se bave ovim problemom a ujedno i društvo u cijelini. Ujedno to je i pokazatelj da nemamo dovoljno razrađenu strategiju i plan kojim bismo odredili konkretne mjere za zapošljavanje, te smo na ovaj način stvari prepustili slučaju.

Također, žene su igrale ponižavajuće uloge u životu, što je značilo da su žene često bile na slabijim položajima u poslovnome svijetu. No, taj se model mijenja kako sve više žena radi i slijedi karijeru, kako članovi obaju spolova inzistiraju na širem izboru životnih stilova, te kako su ljudi počeli cijeniti razvoj kao sposobnost osobe šireg raspona osobina no što to sugerira stereotip spolova. Mnoge žene dolaze na mjesta menadžera, pokazuju inicijativu i djeluju odlučno, što je prije bio muški svijet, dok s druge strane muškarci imaju dobru intuiciju i mogu djelovati kao podrška. Ipak, i jedni i drugi moraju naučiti nove modele menadžerskog ponašanja. Tradicionalni odgoj nametnuo je tezu po kojoj se ženska populacija uči da uspješna uloga supruge zahtijeva izbjegavanje natjecanja s muškarcima i viđenje sebe kao nešto što je manje vrijedno od muškaraca. Važno je napomenuti da uloga spola varira od društva do društva, te da su razlike u ulogama više naučene putem socijalizacije nego što su biološki određene. Zbog toga što su ti stavovi naučeni, oni se mogu i moraju mijenjati. Žene često sebe doživljavaju kao izdvojene i nejednake, a da bi se postigla ekonomska i politička ravnopravnost s muškarcima, potrebno je uključivanje onih osobina koje su naučene kao neženstvene i nepoželjne. (Galičić, Ivanović, 2006: 79 - 88)

Tablica 2.: Žene razvrstane po razini stečenog višeg i visokog stupnja obrazovanja u RH

Godina	Studentice koje su diplomirale na visokim učilištima		Magistricе znanosti, magistricе i specijalistkinje			Doktorice znanosti
	Stručni studij	Sveučilišni studij	Magistricе znanosti	Magistricе	Specijalistkinje	
2006.	57,78%	60,48%	50,47%	34,05%	69,23%	48,51%
2007.	56,77%	59,26%	51,80%	48,45%	63,15%	52,14%
2008.	56,76%	60,01%	53,22%	61,78%	53,79%	50,00%
2009.	55,46%	60,17%	56,45%	58,33%	60,22%	46,85%
2010.	57,56%	62,14%	54,20%	61,01%	57,00%	51,07%

Izvor: Statistički ljetopis RH 2011., DZS, Zagreb, 2011.

Iz tablice br. 2. jasno se može vidjeti da su žene u 2010. godini u većem postotku obrazovanije od muškaraca, neovisno radi li se o diplomu stručnog, sveučilišnog, magistarskog, specijalističkog ili doktorskog studija.

To je ujedno i jasan pokazatelj da su žene sklonije više ulagati u svoje znanje i obrazovanje od muškaraca kako bi bile konkurentnije na tržištu rada. Isto tako je zanimljiva činjenica da su studentice u većini sa 57,27% (Statistički ljetopis RH, DZS; 2011) činile većinu upisanih na visoka učilišta u Republici Hrvatskoj u akademskoj godini 2010./2011., a taj sličan trend je zabilježen je i unazad nekoliko godina.

3. ŽENE KAO MENADŽERICE U HRVATSKOM HOTELJERSTVU

Kad su u pitanju menadžeri hrvatskih hotela ili hotelskih poduzeća, problem nije toliko izražen kroz formalno obrazovanje, nego kroz stvarna poslovna i menadžerska znanja potrebna za suvremeno poslovanje, koja često daleko zaostaju za formalnim obrazovanjem na koje ukazuje diploma. Problem koji bi se mogao u narednim godinama pojaviti je taj, što za sada ima premalo stvorenih menadžera, a previše onih koji su „uvezeni“. S obzirom na to da oni onda uzimaju i najbolja mjesta u tvrtkama, najposposobniji i najtalentiraniji domaći menadžeri odlaze, jer ih se nedovoljno cijeni. Ova činjenica proizlazi iz teze da je sve uočljivija fluktuacija menadžera u hrvatskom hotelijerstvu. Napredovanje u menadžerskom svijetu mukotrpan je put i gotovo u pravilu je pomak s niže menadžerske pozicije na višu, i to je obično nagrada za dobro obavljanu dužnost na lošijem radnom mjestu. Tako u karijeri napreduje većina menadžera koji kada je jednom osvoje, potom vrlo rijetko silaze sa svoje pozicije. U hrvatskoj hotelskoj industriji, zapaža se sve veća zastupljenost žena na vodećim pozicijama, što je vrlo pozitivna tendencija, jer je kao svakoj djelatnosti, i hotelijerstvu potrebno što više kvalitetnih, stručnih i obrazovanih ljudi, bez obzira na spol. (Galičić i Ivanović, 2006: 79 - 88) U tablici br. 3. vidljivo je da su plaće žena u u prosjeku u zaostatku za plaćama njihovih muških kolega i to za 6,19% brutto i 5,95% netto, što pokazuje da su žene za isti posao manje plaćene od muškaraca.

Tablica 3.: Prosječne brutto i netto plaće po zaposlenom i po spolu za 2009. godinu

Prosječne mjesečne brutto plaće po zaposlenome			Prosječne mjesečne isplaćene netto plaće po zaposlenome		
Prosjek	Muškarci	Žene	Prosjek	Muškarci	Žene
7655	8033	7181	5271	5521	4957
100 %	+4,93 %	-6,19 %	100 %	+4,74 %	-5,95 %

Izvor: Statistički ljetopis RH 2011., DZS, Zagreb, 2011.

Ako žena želi biti direktorica hotela, predsjednica uprave nekog hotelskog poduzeća ili na neki drugi način eksponirana osoba, to će za nju biti jednako odgovorno i strasno kao i za muškarca na istoj poziciji. Ono što je važno za

naglasiti da žena ne smije imati iluzija da prilikom postizanja poslovnih ciljeva neće morati ulagati više energije i napora za razliku od svojih muških kolega. U tablici br. 4., prikazani su podaci zaposlenih žena kod pravnih osoba i to po stupnju stručnog obrazovanja za 2010. godinu. Iz tablice je vidljivo da je najveći postotak žena zaposlen sa srednjom stručnom spremom a najmanji sa VKV, dok je udio žena sa visokim obrazovanjem tek 22,97% što je još uvijek mali postotak naspram muškaraca.

Tablica 4.: Zaposlene žene u pravnim osobama prema stupnju stručnog obrazovanja u

Visoko	Više	Srednje	Niže	VKV	KV	PKV	NKV
22,97%	10,37%	48,27%	3,43%	0,58%	5,22%	1,91%	7,25%

Izvor: Statistički ljetopis RH 2011., DZS, Zagreb, 2011.

Posljednjih desetak godina žene su značajno napredovale u stjecanju odgovornih mjesta u hotelskim poduzećima. Među razlozima za taj razvitak su i promjene društvenih stajališta prema ženama na radnom mjestu i želja poduzeća da stvore o sebi dobru sliku postavljanjem kvalificiranih žena na menadžerska mjesta. (Weihrich i Koontz, 1994: 365) Žene, dakle, svojim članstvom pridonose uspostavljanju tzv. mješovitog menadžmenta u kojem se, po ocjenama mnogih, svestranije promišlja o razvitku poslovanja, o obliku organizacije poduzeća i menadžmenta i s više etičnosti pristupa uspostavljanju odnosa sa suradnicima i podređenima. (Novak, 1996: 33 - 38) Promatrajući napredovanje žena u organizacijskoj i menadžerskoj hijerarhiji, nameću se tradicionalni problemi, poput tretiranja žena kao manjina koje se nalaze u nepovoljnom položaju, a najčešće izjave poput „ona nije kao mi“ ili „jedna od nas“, to i potvrđuju. Pitanje žena menadžera u hotelijerstvu, osobito među višim razinama menadžmenta, daleko je složenije. (Galičić, Ivanović, 2006: 79 - 88)

4. ZAPOSLENOST ŽENA U HRVATSKOM TURIZMU

Mogućnosti za žene koje žele zauzeti izazovne menadžerske pozicije u hotelskoj industriji rastu, iako napredovanje u karijeri znatno ovisi o funkcionalnom području hotelijerske djelatnosti. Premda je u poslovnom svijetu sve više žena, one se na menadžerskim pozicijama ne prihvaćaju lako, iako imaju više osjećaja za detalje, komunikativnije su s osobljem i gostima, manje su autoritativne i znatno više orijentirane participativnom menadžmentu. Unutar same hotelske industrije, kada žene postanu menadžeri, one većinom ostaju u srednjoj razini menadžmenta, u okviru poslovnih funkcija kao što su marketing, prodaja, financije, računovodstvo i sl. U hrvatskoj hotelskoj industriji, zapaža se sve veća zastupljenost žena na vodećim pozicijama, što je vrlo pozitivna tendencija, jer je kao svakoj djelatnosti, i hotelijerstvu potrebno

što više kvalitetnih, stručnih i obrazovanih ljudi, bez obzira na spol. (Galičić, Ivanović, 2006: 79 - 88) Tablica br. 5, prikazuje broj zaposlenih prema spolu kod pravnih osoba za pružanje smještaja te pripremanje i usluživanje hrane, gdje je očito vidljivo da je broj žena u godišnjem prosjeku veći do broja muškaraca za data referentna razdoblja. To je dokaz da žene više participiraju kao radnice u ugostiteljstvu od muškaraca.

Tablica 5.: Zaposleni u pravnim osobama za djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane.

NKD 2007.	Ukupno		Muškarci		Žene	
	Godišnji prosjek	Stanje na dan 31.3.	Godišnji prosjek	Stanje na dan 31.3.	Godišnji prosjek	Stanje na dan 31.3.
2010.	46 291	41 047	20 349	18 536	25 942	22 511
2009.	46 500	41 086	20 567	18 649	25 933	22 437
2008.	50 327	42 658	21 743	19 069	28 584	23 589

Izvor: Statistički ljetopis RH 2011., DZS, Zagreb, 2011.

U hrvatskoj hotelskoj industriji, zapaža se sve veća zastupljenost žena na vodećim pozicijama, što je vrlo pozitivna tendencija, jer je kao svakoj djelatnosti, i hotelijerstvu potrebno što više kvalitetnih, stručnih i obrazovanih ljudi, bez obzira na spol. Biti direktor hotela, predsjednik uprave nekog hotelskog poduzeća ili na neki drugi način eksponirana osoba, jednako je odgovorno i za muškarca i za ženu. Ipak, žena ne smije imati iluzija da u postizanju poslovnih ciljeva ne mora ulagati više energije i napora, već upravo suprotno. (Galičić, Ivanović, 2006: 79 - 88) Mogućnosti za žene koje stupaju na upravljačke položaje rastu. No, napredovanje u karijeri može ovisiti o funkcionalnom području, o vrsti industrije ili o posebnim poduzećima. (Weihrich, Koontz, 1994: 365) Žene u turizmu najprije nalazimo na višim razinama hotelskog menadžmenta u područjima kao što su marketing, kontroling, financije, upravljanje ljudskim potencijalima ili pak za žene jako zanimljivo područje kao što su odnosi s javnošću. Određene tvrtke u turizmu osiguravaju ženama mogućnost za brži napredak naspram drugih. Kada govorimo o ustanove koje pružaju financijske usluge, kao što su banke, osiguravajuća društva i sl., one tradicionalno zapošljavaju visoki postotak žena, pa je isto tako logično da imaju i više žena na menadžerskim mjestima u svojoj tvrtci.

Tablica br. 6. prikazuje zaposlenost po spolu u obrtima i djelatnostima slobodnih profesija za djelatnosti pružanja usluga smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića. Iz nje je vidljivo da su žene kao vlasnice obrta u ugostiteljstvu zastupljene u znatno manjem broju od muškaraca, dok je obrnuti slučaj kad se radi o zaposlenicima gdje su žene u većem broju prisutne kao zaposlenice od muškaraca.

Tablica 6.: Zaposleni u obrtima i djelatnostima slobodnih profesija (godišnji prosjek za razdoblje od 2008 do 2010.)

A* = Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane.

NKD 2007.		Ukupno	Žene	Vlasnici i zaposlenici u obrtu					
				Svega	Žene	Vlasnici		Zaposlenici	
						Ukupno	Žene	Ukupno	Žene
A*	2010.	37192	19601	37192	19601	11404	3843	25788	15758
	2009.	39 446	20856	39446	20856	11756	3964	27690	16892
	2008.	40353	21	40353	21464	12000	4053	28353	17411
			464						

Izvor: Statistički ljetopis RH 2011., DZS, Zagreb, 2011.

S druge strane, glavni akteri korporacijske kontrole prije svega su muškarci, jer gotovo sva istraživanja provedena u Hrvatskoj potvrdila su da je rukovođenje poduzećima, dominantno „muški“ posao. Premda je u poslovnom svijetu sve više žena, malo ih je na vrhu, a i mnoge zbog obveza spram obitelji ne uspijevaju doći na odgovornija radna mjesta. Žena se na rukovodećem mjestu ne prihvaća lako, iako je u poslu izuzetno odgovorna i principijelna. Mnoge analize pokazuju da su u hotelskom poslovanju žene vrlo uspješne jer imaju više osjećaja za detalje, mekše su u komunikaciji s gostima i zaposlenicima, manje su autoritativne i znatno više usmjerene na participativni menadžment. U određenim jedinicama unutar hotela, danas radi sve više žena, u prvom redu u marketingu, financijskoj (obračunskoj) službi i kontrolingu, a mogu se sresti i u nabavi, iako to nije specifično hotelijerski odjel. (Galičić, Ivanović, 2006: 79 - 88) Određeni pomak se dogodio i u banketnom poslovanju, dok su direktori hrane i pića u hrvatskom ugostiteljstvu uglavnom tradicionalno bili i ostali muškarci. Danas ni žene šefice sale nisu rijetkost u hrvatskom hotelijerstvu. Voditelji odjela hrane i pića još uvijek su uglavnom muškarci, a isti je slučaj i kod šefova recepcije gdje tradicionalno dominiraju muškarci. Nekako je tradicionalno uvriježeno da se u hrvatskom hotelijerstvu uz žene vezuje odjel domaćinstva, u kojem uglavnom nema muškaraca ili ih ima u zanemarivo malom broju.

5. ZAKLJUČAK

Unatrag posljednjih desetak godina u svijetu se, kako u znanstvenom tako i u praktičnom, sve više govori o korijenitim promijenama poslovnih vrijednosti. (Pološki, 2003: 38-53) Bez obzira govorimo li o turizmu ili nekoj drugoj gospodarskoj aktivnosti, prilikom odabira najbolje osobe za određenu funkciju unutar poduzeća, njegova ili njezina radna i poslovna sposobnost i stručnost, kvalifikacije i kompetencije bi trebale biti od presudne važnosti za dobivanje posla. To bi trebalo

biti logično polazište iako u svijetu i kod nas postoji puno „prepreka“ koje će biti, barem još neko vrijeme, teško iskorijeniti. Ako se za određenu funkciju traži najbolji djelatnik koji će taj posao najbolje i najkvalitetnije znati obavljati, nipošto ne smije biti važno jeli to muškarac ili žena. Pojedinačna radna i poslovna sposobnost se treba mjeriti obrazovanjem, znanjem, vještinom i željom za uspjehom i napretkom tvrtke kao i osobnim napretkom i razvojem. Kada govorimo o organizacijskom poslovanju u turizmu tu nije bitno koliko ima žena a koliko muškaraca, bitno je da taj tim uspješno funkcionira jer svatko ima svoju ulogu u tom timu a onaj tko svoj posao ne bude adekvatno i profesionalno obavljao, treba ga naslijediti netko sposobniji a ne podobniji. Vodeći ljudi u turizmu i hoteljerstvu, kao i u ostalim gospodarskim djelatnostima trebaju biti dobro obrazovani, sa dobrim znanjem više stranih jezika, s prethodnim iskustvom u tom poslu, s dobrim komunikacijskim vještinama, drugim riječim moraju biti svojevrzni diplomati, jer upravo će o njima ovisiti budućnost i razvoj tvrtke, pa stoga nije primjereno tvrditi da su za takvu funkciju predodređeni samo i isključivo muškarci.

Mnoge danas vrlo uspješne žene znaju često reći da su se tijekom profesionalnog uspona na hijerarhijskoj ljestvici u tvrtkama morale dvostruko više dokazivati u svom radu od muškaraca. Njihova je stručnost i sposobnost uvijek bila na stalnoj provjeri, a nerijetko je umajivana i vrijednost rezultata, jer iza svake predrasude krije se i određeni otpor, te se žene i danas vrlo teško penju do najvećih rukovodećih mjesta u kompanijama i u tehnološki najrazvijenijim zemljama svijeta. (Galičić, Ivanović, 2006: 79 - 78) Žene u hrvatskom turizmu su manje plaćene od svojih muških kolega, teže dolaze do visokih menadžerskih pozicija i za to se moraju više truditi od muškaraca, u turizmu su im uglavnom povjereni poslovi sobarica i konobarica, dok istovremeno čine većinu zaposlenih u turizmu i ugostiteljstvu u Republici Hrvatskoj. Što se tiče vodećih menadžerskih pozicija u hoteljerstvu žene su vrlo rijetko viđene na tim pozicijama, što bi trebalo promijeniti. Međutim, u hrvatskoj hotelskoj industriji polako, ali sigurno raste zastupljenost žena na vodećim menadžerskim pozicijama, što je zasigurno vrlo pozitivan trend, jer su za razvoj i unaprijeđenje kvalitete turizma i ugostiteljstva neophodni kvalitetni, stručni i obrazovani ljudi neovisno o njihovom spolu.

LITERATURA:

1. Avelini Holjevac, I., (2006) Žene u turizmu: primjer hrvatskog turizma, Turizam Vol. 54, br.1., 1/2006, str. 71 - 75.
2. Glaičić, V., Ivanović, Z., (2006) Žene menadžeri u hrvatskom hoteljerstvu, Tourism and Hospitality Management, Vol.12., No.1, str. 79 - 88.
3. Novak, M., (1996) Položaj i uloga žena u menadžmentu, Hrvatska gospodarska revija, Zagreb, Vol. XLV., Br.5., str. 33 - 38.

4. Pološki, N., (2003) Ženski stil vođenja - Empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled, 54 (1-2), 38-54.
5. Wehrich, H., Koontz, H., (1994) Menadžment, Mate, Zagreb.
6. Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2011., (2011) Državni zavod za statistiku, Zagreb.
7. http://wiki.foi.hr/mkv/index.php?option=com_content&view=article&id=79:ene-kaovoe&catid=34:studenti-kolegija-mkv&Itemid=67 (pristup: 1.3.2012.)

ŽENE NA VODEĆIM POZICIJAMA U OBRAZOVANJU WOMEN IN LEADERSHIP POSITION IN EDUCATION

Tina Bošković, prof.

Hotelijersko-turistička škola, Opatija, Republika
Hrvatska

E-pošta: tina.boskovic@hotmail.com

Tina Bošković, prof.

The School of Tourism and Hospitality, Opatija,
Croatia

E-mail: tina.boskovic@hotmail.com

Sažetak: Cilj rada je objasniti razlike u stilovima vođenja kod žena i muškaraca s osobitim osvrtom na žene koje se nalaze na vodećim pozicijama u obrazovanju. Na uzorku osnovnoškolskih i srednjoškolskih ustanova, rad pokazuje zastupljenost žena koje obnašaju dužnost ravnateljica u Primorsko-Goranskoj županiji. Također, rad ispituje koje su to strategije koje čine uspješnu ravnateljicu i koje su ravnateljice svojim stilom vođenja i misijom unapređenja ustanove zadužile školstvo u našoj županiji. Nadalje, namjera mi je ukratko pokazati s kojim se sve izazovima susreće žena na vodećoj poziciji te kakva je medijska prezentacija žena na vodećim pozicijama kao i s kojim se sve stereotipima žena može susresti u današnjem poslovnom svijetu.

Ključne riječi: obrazovanje, ravnateljice, škole, vodstvo

Abstract: The paper aims to explain the differences between leadership styles between women and men paying close attention to women who are in leadership position in education. Based on a sample of elementary and secondary schools, the paper will show how many women obtain the function of a head principle in Primorje-Gorski Kotar County. Furthermore, the paper explores the strategies that a successful head principal employs as well as which head principals with their leadership styles and their mission of improving institution entrusted education upon our county. Moreover, the intention is to briefly show the challenges that a woman on a leadership position encounters and how the media present women leaders as well as the stereotypes that challenge woman in today's business world.

Key words: education, principals, schools, leadership

1. UVOD

Kineska poslovice kaže: „Planiraš li za jednu godinu, uzgajaj rižu. Ako planiraš za dvadeset godina, posadi drveće. Planiraš li za stoljeće, podiži čovjeka.“ Drugim riječima, stalan uspjeh moguć je samo ako uspješno vodimo svoj tim. Upravo to čine ravnateljice u svojem poslu svakodnevno. Ne samo što „planiraju za stoljeće“, već rukovode grupom ljudi, ponekad posve različitog senzibiliteta i razvijaju njihove potencijale. Postoje poslovi i okruženja koja su za ženu društveno prihvatljiva i ona koja to nisu. Na primjer uobičajeno je da odjel ljudskih resursa u avio kompaniji vodi žena, no neprihvatljivo je za ženu da bude pilotkinja; društveno je prihvatljivo

da žena bude glavna medicinska sestra u bolnici, no ne i ravnateljica bolnice ili šefica kirurgije. Nesumnjivo je da su žene počele preuzimati vodeće uloge u mnogim područjima koje su tradicionalno pripadale muškarcima. No, postoji određena doza sumnjičavosti prema ženama koje se nalaze na tipično muškim pozicijama i koje odlikuju osobine inače tipične za muškarce. Ukratko, osobine koje su potrebne ženi da bude dobra liderica uglavnom nisu nužno prihvaćene u radnom okruženju.

2. STILOVI VOĐENJA

Pojam vodstva i vođenja (engl. leadership), sve se češće spominje ne samo u poslovnom kontekstu već i u svakodnevnom životu. Danas znamo da osnovne vještine vođenja možemo naučiti te da vođenje nije ekskluzivan klub za one koji su „s njim rođeni“. Praksom se može usavršiti bilo koja od ključnih vještina vođenja. Stil vođenja odnosi se na način i pristup određivanja smjera djelovanja, provođenju planova i motiviranja ljudi. Postoje tri osnovna tipa vođenja: autoritarni, demokratski i delegirajući. Kod autoritarnog stila liderica naređuje svojim zaposlenicima što i kako treba učiniti bez prethodnog savjetovanja, što je korisno samo onda kada liderica ima sve potrebne informacije za rješenje problema i kada su ljudi motivirani, a vremena je malo. Demokratski stil uključuje konzultiranje s kolegicama u procesu donošenja odluka, iako liderica donosi odluku u konačnici. Druge osobe u ovom slučaju imaju priliku biti dio tima i dio konačne odluke. Za razliku od prethodna dva stila, rukovoditeljica takozvanog laissez-faire stila dopušta drugima da donose odluke, što je u redu ukoliko su članovi tima iznimno motivirani i sposobni pa ih ne treba nadgledati, no nekada dolazi do pojave ovog stila jer su rukovoditelji(ce) lijeni ili nesposobni što dovodi do urušavanja pristupa.

Da bi žena postala rukovoditeljicom pred njom je više prepreka negoli pred muškarcem, posebno u područjima koje se tradicionalno smatraju „muškima“, kao primjerice u vojsci ili pomorstvu. Međutim, jednom kada se nađu u ulozi rukovoditeljice, postavlja se pitanje razlika i sličnosti u stilovima vođenja između muškaraca i žena. Osim predstavljena tri stila vođenja koje su uglavnom odredili muški vođe jer su uglavnom oni bili rukovoditelji u društvu koje je samo po sebi određeno rodnim razlikama, posljednjih nekoliko desetljeća spominje se transformacijska i transakcijska voditeljica. Transformacijska voditeljica postavlja osobito visoke standarde ponašanja, a sebe predstavlja kao uzor u zadobivanju povjerenja kod „podređenih“. Postavljaju ciljeve i planove za ostvarivanje istih u budućnosti, traže inovativna rješenja, a mentoriranjem i osnaživanjem „sljedbenica“ ohrabruju ih da razviju svoj puni potencijal kako bi što više razvile svoju organizaciju. Ponekad se kosi s hijerarhijskim modelom moći koji se često povezuje sa stereotipnim muškim stilom vođenja. Transakcijske voditeljice pojašnjavaju zadatke, nadgledaju rad i nagrađuju za uspješno obavljanje posla, no isto tako ispravljaju u slučaju neuspjeha. Ovdje su odnosi uspostavljeni još pri prihvaćanju posla gdje se od podređenih zahtijeva slaganje s lidericom (Obradović-Dragišić,

2009) Dobre liderice često intuitivno mijenjaju stilove ovisno o ljudima kojima rukovode i poslovima koje treba obaviti. Istraživanja Eaglyja i Karaua pokazuju da žene imaju veće šanse postizanja vodećih uloga u izdvojenim uvjetima, kao što su društveno zahtjevniji zadaci, dugotrajnije grupe, veće grupe i/ili zadaci koji zahtijevaju vještine koje uglavnom imaju samo žene.

3. KVALITETE ŽENSKIH RUKOVODITELJICA

Kada je riječ o vođenju, ima li spol veze s tim? Postoji li razlika između žena i muškaraca rukovoditelja? Ako razlika doista postoji, koje su to jedinstvene kvalitete koje najučinkovitije žene rukovoditeljice posjeduju i to samo stoga jer su žene? Kada govorimo o kvalitetama žena rukovoditeljica, one se odlikuju asertivnošću i uvjerljivošću. Usto, one imaju snažniju želju za ostvarivanjem planova i sklonije su riskiranju negoli muški kolege. Osim toga, žene rukovoditeljice su fleksibilnije i sklonije empatiji te daleko bolje u međuljudskim odnosima. Točne su u procjenjivanju situacije i informacije prikupljaju s više strana. Žene rukovoditeljice sposobne su uvjeriti ostale u svoje viđenje situacije, u isto vrijeme pokazujući razumijevanje za okolnosti i prilike iz kojih drugi dolaze. Ljudi koji su im podređeni osjećaju se kao da su shvaćeni, cijenjeni i shvaćeni. Neke od daljnjih kvaliteta žena rukovoditeljica su i uvjerljivost kojima se mogu pohvaliti žene za razliku od muškaraca. Kada osjete odbacivanje, žene će naučiti nešto iz tog iskustva i nastaviti dalje s dozom inata i prkosa. Uz već prethodno spomenuto preuzimanje rizika, valja spomenuti da će žene rukovoditeljice također zaobići pravila u postizanju konačnog cilja. One su također sposobne pretvoriti izazove u prilike i prenijeti svoju viziju drugima.

Kada se žene nađu na rukovodećim pozicijama, vrlo su često suočene s kontradiktornim očekivanjima koja se stavljaju pred njih. Na primjer, od liderica se očekuje preuzimanje rizika, ali im se neuspjeh ne oprašta. Liderice dobivaju kredibilitet pokazujući strogoću, no u isto vrijeme zamjera im se manjak ženstvenosti. Liderice nužno moraju biti ambiciozna no ne mogu očekivati uvijek jednak tretman kao muškarci (npr. jednaka plaća za jednaki rad ili mogućnost daljnjeg napredovanja). Od žena na liderskim pozicijama očekuje se preuzimanje odgovornosti, ali i djelovanje po savjetima drugih suradnika. Žene na takvim položajima neprestano trebaju dokazivati svoju stručnost, kredibilitet, snagu, iskustvo, motiviranost a isto tako procjenjuje ih se strože negoli muškarce na istom položaju. Primjerice, strože se procjenjuje osobni izgled ili iskazivanje emocija u javnosti. Kada je riječ o iskazivanju bijesa, zanimljivo je istraživanje Brescoll & Uhlmann, 2008., koje je pokazalo kako ljutu ženu smatramo izvan kontrole, dok bijes radi u korist muškaraca tj. smatraju ga sposobnijim negoli ženu istog emocionalnog stanja što se hipotetski može odraziti na plaći.

Stoga postoji potreba za ženskim stilovima vođenja koji će biti prihvaćeni i cijenjeni u raznim područjima i koji će omogućiti ženama iskazivanje moći i autoriteta na njima prihvatljive načine, ne oponašajući svoje muške kolege. Istraživanja su pokazala da jednom kada žena dođe na rukovodeću poziciju razlike su manje, a najizraženije su tijekom samog procesa koji prethodi zauzimanju važnih rukovodećih, društvenih pozicija (Dunnebacke).

4. ŽENE NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U ŠKOLI

Čak i kada je riječ o kvalitetnoj kandidatkinji za mjesto ravnateljice, još uvijek je takva odluka često preispitivana jer jednostavno ne zadobiva dovoljno povjerenja kao što bi ga zaslužila muška osoba. Ravnateljice mogu biti čvrste kada je to potrebno jednako kao i muškarci, no pravilna disciplina dolazi prvenstveno iz pravog sustava i pravih ljudi koji rade zajedno. Ponekad i najbolje nastavnice nemaju dovoljno vjere u sebe i ne vjeruju da bi mogle voditi školu dok im netko od kolega to ne kaže. Žene se više ne osjećaju kao da se trebaju podrediti muškom stereotipu tradicionalnog ravnatelja. Danas su žene na rukovodećim položajima jače nego prije 10 godina i vjeruju da mogu postići mnogo uz pravilno znanje i planiranje.

4. 1. Škole u Primorsko-goranskoj županiji

U Rijeci djeluje 28 osnovnih škola. Grad Rijeka osnivač je 24 osnovne škole, od čega sedam škola vode ravnatelji, a ostatak ravnateljice. Dobar je to omjer ako znamo da prosvjeta u pravilu zapošljava više žena nastavnica, negoli muškaraca. Muškarci se tradicionalno rijeđe opredjeljuju za fakultet pedagoškog usmjerenja. U srednjim školama, čiji je osnivač Županija, 17 škola je pod vodstvom ravnatelja, od ukupno 31. Dakle, situacija pokazuje da su ravnateljice na rukovodećim položajima u 14 škola. U Velikoj Britaniji, gdje je manje vjerojatno da će žena biti imenovana ravnateljicom, ako za to isto mjesto postoji muški kandidat, istraživanja su pokazala da vladini dužnosnici koji odlučuju o imenovanju ravnatelja i ravnateljica nemaju dovoljno pouzdanja u žene na vodećim položajima u takozvanim „muškim“ školama. Isto tako, ne vjeruju da bi žena trebala rukovoditi školom s velikim brojem učenika. Žena će postati ravnateljicom u zahtjevnijim školama predgrađa Londona ili Birminghama gdje zbog nezahvalne situacije nema pretendenta za taj posao. Također, čini se da je situacija slična i u našoj županiji jer kao i u Velikoj Britaniji i ovdje, činjenica da ravnateljica vodi školu s pretežnim brojem muških učenika smatrana je krivom.

Prethodno spomenutu činjenicu da je manje nastavnika negoli nastavnica u školstvu, pa tako i u našoj županiji, možemo nazvati svojevrsnom feminizacijom. Je li riječ o posljedici emancipacije žena ili jednostavno većoj primjerenosti odgojnih poslova ženama nego muškarcima? Jasno je da je emancipacija žena uzrokovala veći broj žena na javnim poslovima, ali to ne objašnjava njihov povećan broj u pojedinim zanimanjima. Međutim, valja voditi računa da žene, naime, imaju sposobnost odre-

đivanja važnosti zadataka što ih čini uspješnim i organiziranim rukovoditeljicama, ravnateljicama, vođama. Vođa može odustati od svega, osim od konačne odgovornosti.

4. 2. Strategije uspješnih ravnateljica škola

Školsko okruženje koje se neprestano mijenja i turbulentno vrijeme u kojem danas živimo čini ulogu ravnateljice škole iznimno zahtjevnom i izazovnom. Bez obzira na sve, taj posao je izuzetan upravo zbog prilike da utječu na živote mladih ljudi zbog čega će većina ravnateljica reći da imaju sjajan posao. Kako bi unaprijedili svoju instituciju, ravnatelji i ravnateljice koriste strateško planiranje postavljajući si izazovne ciljeve. Kada je riječ o uspješnom vođenju, ono uključuje i neprestano osluškivanje političkih i kulturalnih prilika kao i shvaćanje šireg obrazovnog konteksta. Načelno, ravnateljice posjeduju snažne analitičke vještine. Koriste podatke na učinkovit način te nadgledaju napredovanje škole, u isto vrijeme potičući ostale rukovoditelje da čine isto. Njihovi poslovi, među ostalim, obuhvaćaju ravnanje školskim resursima, suradnju s državnim tijelima i nadgledanje školskog budžeta tijekom čitave školske godine. Ravnateljice potiču svoje zaposlenike da budu bistri, otvoreni i odvažni ljudi koji će motivirati učenike za budućnost dok su one same talentirane i dobro obrazovane žene, sposobne pronalaziti racionalna rješenja.

5. ŽENE U MEDIJIMA

Jasno je da zbog dominacije muškaraca na ključnim pozicijama, žene najčešće obavljaju izvršne poslove. Najčešće muškarci javno istupaju. U novinama prevladavaju slike muškaraca, a ne žena. Budući da žene, zbog svoje roditeljske uloge najčešće povezujemo s obiteljskim životom koja je smatrana njihovom primarnom djelatnosti, žene teže zauzimaju svoj položaj u javnosti. Usto, često se susrećemo s javnim mišljenjem koje osuđuje ambiciozne žene predbacujući im zanemarivanje svojih dužnosti majke i žene, zbog čega mnoge uspješne žene radije djeluju iz sjene i samozatajno, ne istupajući previše u javnosti.

Zanimljivo je da postotak muškaraca u dnevnim novinama primjerice, daleko premašuje postotak žena, dakle žene su podzastupljene u medijskim sadržajima (Kunac, 2006.). Takvo stanje u hrvatskim medijima prevladava već više od desetljeća. Razlog tome su stereotipi, posljedica mentalne inercije ljudi, sklonosti generaliziranju i manjak interesa za ono što žene rade i ono što znaju.

5. 1. Stereotipi

Pokušajte sada brzo i bez razmišljanja odgovoriti na sljedeće pitanje: Ako se oba roditelja ne mogu zaposliti, već posla ima samo za jednoga, tko se treba zaposliti, otac ili majka? Ako ste odgovorili otac, jedan ste od 90% onih koji u nas odgovaraju na isti način. To je izraz patrijarhalne podjele uloga koja podrazumijeva da je dužnost oca pribavljanje sredstava za život obitelji, a majke briga za dom, muža

i djecu. U udžbenicima matematike starijeg datuma često ste mogli naići na zadatke sljedećeg tipa: „Ako otac zaradi toliko, a majka potroši toliko, koliko je ostalo?“

Zbog takvih očekivanja spram muškaraca, ali i žena, muškarci su uvijek u potrazi za bolje plaćenim i društveno priznatijim poslovima, dok se žene zadovoljavaju i poslovima koji su slabije plaćeni, jer se njezine radne obveze prvenstveno vežu za dom. Pad plaća, raznih privilegija i društvenog ugleda u pojedinim zanimanjima brzo rezultira odlaskom muškaraca u zanimanja koja su bolje plaćena. Na upražnjena mjesta doći će žene, spremne da prihvate bilo kakav posao, jer ga ionako doživljavaju kao dopunu kućnom budžetu. Tome u prilog govori i to što su sva feminizirana zanimanja na dnu ljestvice plaćenosti, a muškarci koji rade u njima uglavnom zauzimaju rukovodeće i dakako bolje plaćene poslove. U mnogim strukama, nažalost, pronalazimo nepravedne primjere. Ne samo u prosvjeti, već i u pravu, kojeg studira podjednak broj muških i ženskih, muškarci se kasnije zapošljavaju uglavnom kao bolje plaćeni odvjetnici, dok žene posao pronalaze na slabije plaćenim sudačkim poslovima. Feminizacija pojedinih zanimanja nije dakle posljedica emancipacije žena, već materijalnog i društvenog propadanja tih zanimanja u uvjetima zbog još uvijek snažno prisutnog patrijarhata.

6. ZAKLJUČAK

Prisutnost žena u sferama odlučivanja treba povećati i na nacionalnoj i na lokalnoj razini. Promocija žena na pozicije na kojima se donose odluke važne za zajednicu lakše se odvija u većim sredinama. Danas sve više cijenimo one vrline kojima su se žene služile kako bi držale obitelji na okupu ili organizirale dobrotvornu akciju u svojoj zajednici. Iznova se trudimo cijeniti kvalitete ženskog vodstva koje uključuje vrijednosti koje doista nešto znače.

Budući da žene u školstvu, kao i u obitelji, odgajaju buduće građane valja imati na umu da će njihova svijest odrediti odnos prema pojedinim zanimanjima. Zbog toga je potpora emancipaciji žena ujedno i potpora unapređenju školstva, a s time i cjelokupnog društvenog napretka.

LITERATURA:

1. Galeković Sanja, Obradović-Dragišić, Gordana (2006.) Žene i vođenje, Zagreb: CESI.
2. Obradović-Dragišić, Gordana. (2009.) Definicija i stilovi vođenja. U: Dubljević, Maja, Galeković Sanja, Obradović-Dragišić, Gordana, Žene i vođenje, Zagreb: CESI.
3. Kunac, Suzana. (2009.) Medijska prezentacija žena na vodećim pozicijama; Stereotipi, stereotipi, stereotipi. U: Dubljević, Maja, Galeković Sanja, Obradović-Dragišić, Gordana, Žene i vođenje, Zagreb: CESI.

NOVI TRENDOWI U RAZVOJU TURIZMA - POSLOVNA ŠANSA ZA ŽENE

NEW TRENDS IN TOURISM DEVELOPMENT- BUSINESS OPPORTUNITY FOR WOMEN

Dr. sc. Nataša Zrilić

Gradska uprava Rijeka, Republika Hrvatska

E-pošta: natasa.zrilic@rijeka.hr

Dejan Oplanić, student

Veleučilište u Rijeci

E-pošta: dejan.oplanic@veleri.hr

Dr. sc. Nataša Zrilić

City government Rijeka, Republic of Croatia

E-mail: natasa.zrilic@rijeka.hr

Dejan Oplanić, student

Polytechnic of Rijeka, Croatia

E-mail: dejan.oplanic@veleri.hr

Sažetak: Usporedno s razvojem treće tehnološke revolucije u 21. stoljeću došlo je i do intenzivne primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ITC) u turizmu. Od svih prednosti koje suvremene ICT omogućuju turizmu, svakako je najznačajnija mogućnost pružanja trenutačnog i uvijek otvorenog pristupa informacijama u cijelom svijetu. Internet pruža podršku nizu funkcija i procesa u turističkim poduzećima u cilju razvoja proizvoda, pružanja usluga i promoviranja turističkih destinacija. Također, promjena ponašanja potrošača-turista obilježena je prvenstveno korištenjem Interneta u svrhu e-marketinga.

Globalne tehnološke i tržišne promjene u turizmu idu u pravcu integracije različitih vrsta poduzetništva u turizmu. Navedeni trendovi daju veliku poslovnu šansu za razvoj malog poduzetništva, a posebice zapošljavanja žena, te jačanja pozicije žena u menadžmentu uslužnih poduzeća.

Ključne riječi: turizam, informacijsko-komunikacijske tehnologije, e-marketing, poduzetništvo, zaposlenost žena

Abstract: Together with development of third technological revolution in 21st century intensive changes in information-communication technologies (ITC) in tourism have been occurring. Among all advantages that modern ITC have in tourism, the most significant would be the ability to provide immediate and always available open access to information worldwide. Internet provides support to numerous functions and processes in tourist companies with the goal to develop product, provide service and promote tourist destinations. Also, the change in behaviour of consumers-tourists has been noticed in use of Internet for e-marketing.

Global technological and market changes in tourism are integrating different types of entrepreneurship in tourism. Aforesaid trends provide large business opportunity to development of small entrepreneurship, especially employment of women, and strengthening the position of women in management of service providing companies.

Key words: tourism, information-communication technologies, e-marketing, entrepreneurship, female employment

1. UVOD

Nove tehnologije predstavljaju veliki izazov za žensku radnu snagu. Brzina razvoja novih tehnologija, te njihovo povezivanje izaziva promjene u svim sektorima gospodarstva, a što je vrlo teško pratiti u profesionalnom i osobnom životu.

Posebno velike promjene izazivaju ITC u sektoru turizma, te time kreiraju nove potrebe turista. Najveća promjena u suvremenom turizmu je u tome što turisti žele biti izuzetno informirani o destinacijama koje posjećuju često i prije samog putovanja. Pri posjeti destinaciji turisti žele proživjeti lokalni život sa svim njegovim karakteristikama, te učiti od lokalnih stanovnika o običajima i tradiciji toga kraja. Sve navedeno zahtijeva da se putem Interneta turistima pruži čitav niz kvalitetnih i atraktivno obrađenih informacija, te da se ponudi čitav niz lokalnih proizvoda i usluga.

Ženska radna snaga u svakoj generacijskoj dobi ima specifične probleme u praćenju novih tehnologija i zadržavanju kvalitetnih poslova, a novi trendovi u turizmu mogu pridonijeti kvaliteti zapošljavanja ženske radne snage. Ovaj rad govori o tim izazovima i potrebi novih oblika poduzetničkog udruživanja.

2. NOVI TRENDOWI U TURIZMU

Turizam kao jedan od najupečatljivijih suvremenih socio-gospodarskih fenomena u svojim kvantifikacijskim pokazateljima postupno se u okviru međunarodnih relacija približava milijardi sudionika, s gospodarski učinci prelaze 800 milijardi USD. Međunarodni turizam u svijetu u razdoblju od 1950.-2002. godine imao je izuzetno dinamičan razvoj. Intenzivne stope rasta svjetskog turizma sve do devedesetih godina iznosile su oko 8% godišnje. U razdoblju između 1980.-1990. godine iznose 4,8%, a tijekom devedesetih godina 4,0% godišnje. (Pavlič, 2004: 216). Turistička kretanja u svijetu danas svojim gospodarskim učincima realiziraju oko 30% svjetske trgovinske razmjene, 17% BDP-a, 12% zaposlenosti, te 7% investicija, odnosno kroz direktne ili multiplikatorske učinke zahvaća gotovo sve sfere suvremenog gospodarstva i društva (Geić i sur., 2010:5). Navedeno ukazuje da turizam kao društveni fenomen postupno prelazi iz obilježja luksuznih potreba čovjeka u njegove egzistencijalne potrebe, a što je posebice aktualno u selektivnim vidovima turizma koji bilježi iznimne rastuće trendove diljem svijeta.

Važno obilježje selektivnih turističkih vrsta je disperzija, odnosno diversifikacija ponude i turističkih proizvoda. Veliki broj proizvoda turističke ponude prilagođen je manjim skupinama turista/potrošača. (Luković, 2008: 57). Suvremeni turisti u pravilu posjeduju osnovna znanja o korištenju svih dostupnih ICT sredstava, bolje su informirani i bolje obrazovani. U svijetu raste preferencija turista za specifičnim vrstama turizma. Prema suvremenim analizama to su: ekoturizam, kulturni turizam, tematski turizam, kružna putovanja, nautički turizam te

avanturistički turizam (koji danas ima mali tržišni segment s tendencijom rasta). Svjetski turistički trend je specijalizacija hotela (wellness, all-inclusive, za samce, za djecu, za naturiste i sl.), dok su klasični hoteli sve manje zanimljivi suvremenom turistu. Sve je više vidljiva povezanost turizma i suvremenih komunikacijskih tehnologija koja će zasigurno u budućnosti imati sve veći značaj. Internet izravno će utječe na način organizacije godišnjeg odmora pri čemu turisti postaju neposredni organizatori svojih putovanja. Suvremeni trendovi u turističkoj potražnji slijede navike i potrebe ljudi koji žive načinom života svojstvenom ljudima treće tehnološke revolucije.

Istraživanja Svjetske turističke organizacije predviđaju sličan nastavak trenda razvoja međunarodnog turizma do 2020. godine. Važnu ulogu u turističkom prometu u narednom periodu imat će Istočna Azija, Sjeverna i Južna Amerika, te oceanske zemlje. Predviđa se da će manju stopu rasta, pa čak i pad turističkog prometa, zbog prethodno navedenih poteškoća i prijetećeg terorizma bilježiti Južna Azija, Afrika i Bliski Istok. Kvantitativne odrednice razvoja turizma u budućnosti će prema predviđanjima WTO-a sa 698 milijuna 2000. godine, porasti na milijardu 2010. godine, odnosno na oko 1,6 milijardi 2020. godine. Zanimljivo je da Europa ima najnižu turističku stopu rasta (3,1%), ali bez obzira na te podatke, europska kretanja turističkog prometa čine oko 60% svih svjetskih putovanja. Od svih mediteranskih zemalja Francuska ima najveći udio u ukupnim putovanjima Europe, a predviđa se da će 2020. godine Francuska, Španjolska i Italija biti među deset vodećih turističkih destinacija u svijetu. Prognoze inozemnog turističkog prometa - deset najvećih turističkih destinacija do 2020. godine, prema podacima Svjetske turističke organizacije iznose se u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Prognoziranje međunarodnih turističkih dolazaka 2020. godine za regije svijeta

Regije	Ostvareni dolasci 1995 (u mil.)	Predviđanja dolazaka (u mil.)		Prosječna godišnja stopa rasta od 1995 -2020 u (%)	Udio u (%)	
		2010	2020		1995	2020
Svijet	565,4	1.006,40	1.561,10	4,15	100	100
Afrika	20,2	47	77,3	5,51	3,57	4,67
Amerika	108,9	190,4	282,3	3,88	19,26	18,92
Ist.Azija/Pacifik	81,4	195,2	397,2	6,55	14,40	19,40
Europa	338,4	527,3	717	3,05	59,85	52,39
Srednji istok	12,4	35,9	68,5	7,08	2,19	3,57
Južna Azija	4,2	10,6	18,8	6,18	0,74	1,05

Izvor: Pavlič, I.: Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi, Naše more, Dubrovnik, vol. 51., 2004., 5-6., str. 217.

Prognoziranje međunarodnih turističkih dolazaka kako je to prikazano u tablici 1., prema svjetskim regijama pokazuje da će vodeća turistička receptivna regija biti Europa (46%), na drugom mjestu je istočna Azija i Pacifik, s udjelom od 25%, potom je Amerika, s udjelom od 18%. Najposjećenija će zemlja biti Kina, s prognoziranih 137 milijuna međunarodnih dolazaka, potom je SAD, s 102,4 milijuna dolazaka, pa slijede Francuska, Španjolska i Hong- Kong (Pavlić, 2004:207).

Konkurencija na svjetskome turističkom tržištu postaje sve oštrijom, i to ne samo među zemljama jedne regije nego i među regijama na svjetskoj, globalnoj razini. Za turiste, radi ostvarivanja što većih efekata, konkurira veliki broj postojećih, ali i novih destinacija. Turistima je najvažnije da uz što manju potrošnju ostvare što veći broj usluga, pa im stoga i povoljne cijene u zračnom prometu omogućuju da prijeđu velike prostorne udaljenosti i upoznaju nove destinacije uz istu ili čak manju potrošnju. Na taj način i najudaljenije turističke destinacije koje imaju povoljnije uvjete, bolje sadržaje i ostale zanimljivosti, postaju ozbiljni konkurenti na svjetskom turističkom tržištu.

Globalizacijski procesi također utječu na porast konkurentnosti između turističkih destinacija. Autohtonost, izvornost i različitost koje posjeduju određene turističke regije omogućuju turističkim destinacijama da, na neki način, održe svoju konkurentnost na tržištu uz naglasak na održivom razvoju. Oni koji se ne budu prilagođivali novonastalim promjenama, morat će mnogo više ulagati radi isticanja kvalitete i ostalih vlastitih prednosti. Stoga, ako turistički subjekt želi postati konkurentnim na svjetskom turističkom tržištu, ne smije zanemariti promjene koje su nazočne na područjima informacijsko komunikacijskih tehnologija koje sve više utječu na ponašanje turista jer u protivnom može biti potisnut s turističkoga tržišta.

3. UTJECAJ INFORMATIZACIJE NA TURISTIČKU PONUDU I POTRAŽNJU

Na destinaciju u turizmu novog doba sve više pada teret odgovornosti za uspješan boravak turista. Nacionalne turističke organizacije, te cijeli sustav turističkih zajednica preuzimaju sve više brigu o destinaciji, te posreduju između privatnih i javnih projekata u turizmu. Kao neprofitne organizacije one su predstavnik svih subjekata u destinaciji koji su izravno i neizravno uključeni u turizam. U nastojanju da što kvalitetnije i efikasnije pruže te informacije, neke su destinacije i prije pojave Interneta razvile vlastite informacijske sustave. Koliki je utjecaj informacijske tehnologije na razvoj kontinentalnog, kulturnog i posebice agro-turizma postaje vidljivo već letimičnim pregledom podataka o dolascima i noćenjima turista izvan tradicionalnih turističkih destinacija. Naime, njihov rast počinje razvojem ICT-a i ima trend rasta usporedan s trendom penetracije ICT-a u turistički sektor.

Slično je i s turističkim destinacijama na kontinentu koje su do pred samo deset godina ovisile o tome kako će biti prezentirane na turističkim sajmovima i hoće li tko zapaziti njihovu promidžbenu poruku u turističkim časopisima, dok su danas sve njihove ljepote i posebnosti dostupne svima zainteresiranima za takav vid turizma jednim "klikom miša". Stanovništvo kontinentalnog ruralnog područja prepoznalo turizam kao priliku za gospodarski razvitak, ali napore za samozapošljavanjem ne prati i potrebna razina upravljačkog i marketinškog znanja, protok informacija je nedostatan, proizvođači i pružatelj i usluga nisu umreženi, niti zajednički nastupaju na tržištu. Ruralni turizam je orijentiran na pojedinca, posjetitelja koji uživa u prirodi, traži ljepote krajolika, tradicijsku kulturu, očekuje cjelovit doživljaj. Takav turizam ne može biti masovan, jer tada gubi svoju osnovnu kvalitetu. Da bi se doprlo do kupca potrebna je promocija, suradnja, sustav turističkih usluga i raznolike ponude. Budući da se najčešće radi o manjim smještajnim kapacitetima njihova ponuda nije zanimljiva velikim agencijama, a oni samostalno nemaju znanja niti sredstava da bi izgradili potrebne mehanizme promocije i bookinga. Tradicionalno oglašavanje i promocija za ovako prostorno i sadržajno disperziranu ponudu je iznimno skupa, a čak i uz iznimna financijska ulaganja gotovo je nemoguće u realnom roku doprijeti do novih tržišta.

Više od trećine turista odabire lokaciju i uslugu samostalno putem interneta. Ponuda koja ne postoji na webu sve teže dopire do kupca. Zbog toga je upravo korištenje informatičkih tehnologija u cilju kvalitetnijeg pristupa potencijalnim turističkim tržištima i maksimalnog korištenja postojećih resursa. Iako studije i analize pokazuju neprestani porast korištenja interneta kao izvora turističkih informacija u Hrvatskoj se još uvijek ICT koriste tek sporadično. Osnovna prepreka korištenju ICT za promociju i booking kontinentalnog turizma na ruralnom području su nedovoljna znanja pružatelja turističkih usluga (Stavljenić Rukavina, i Grčić, 2009: 7). On-line turistička ponuda omogućava potencijalnom turistu da pregleda putem Interneta sve što područje nudi, samostalno kreira sadržaje svog izleta, ili višednevnog boravka. Razvoj mobilnih tehnologija u posljednjih nekoliko godina omogućio je njihovu uporabu u svim područjima svakodnevnoga života. Jedna od komponenti koje sve više postaju sastavni dio naprednijih mobilnih uređaja (npr. mobilnih telefona i osobnih digitalnih pomoćnika) jest GPS prijemnik, a njegova je najčešća uporaba u uređajima za određivanje geografske lokacije i pomoć u navigaciji određenim područjem. U ovom radu predstavili smo koncept sustava za lociranje i prezentiranje informacija o objektima koji pripadaju kulturnoj baštini, a oslanja se na mobilne tehnologije i GPS.

Razvoj tehnologija u području mobilne i bežične komunikacije otvorio je vrata novoj perspektivi turizma. Još prije nekoliko godina odlazak na put zahtijevao je ozbiljnu pripremu, uključujući kupnju karata, rezervaciju smještaja, nabavu brošura, kataloga i vodiča, a sve to na nekoliko različitih lokacija. Danas nove tehnologije omogućavaju mnogo fleksibilniju podršku turistima te jednostavniji

i brži pristup informacijama. Riječ je o lokacijskim servisima (engl. Location Based Services - LBS) koji pomoću mobilne telekomunikacijske infrastrukture korisnicima dostavljaju potrebne podatkovne i informacijske usluge ovisno o mjestu na kojem se korisnici nalaze. Lokacijski servisi mogu se promatrati kao splet novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija u koje ubrajamo mobilni telekomunikacijski sustav, tehnologiju za pozicioniranje, geografski informacijski sustav te bazu s prostornim podacima.

Za uspješnu prezentaciju informacija o kulturnoj baštini potrebno se usmjeriti na različite vrste uređaja i to onih u općoj uporabi poput stolnih i prijenosnih računala koja su spojena na Internet, kao i specijaliziranih uređaja koji se koriste samo u muzejskim prostorima ili na arheološkim lokalitetima. U novije vrijeme prezentacija kulturne baštine usmjerava se i na uređaje poput mobitela i osobnih digitalnih pomoćnika, kao dodatni kanal za komunikaciju s korisnicima takvih informacija. Osim toga, računalne su tehnologije sve prisutnije u ljudskom okruženju i računalni sustavi sve su više postavljeni i umreženi tako da prate situaciju u ljudskoj okolini te prosuđuju o toj okolini i kontekstu u kojem se nalazi korisnik informacija prilagođavajući specifičnoj situaciji i potrebama korisnika svoj rad, kao i informacije koje mu prosljeđuju. Inteligentni turistički vodiči posebno su pogodno područje za kombiniranje tehnologija mobilnih uređaja i lokacijskih servisa i oni za sada obuhvaćaju sljedeće tri razine tehnologija: elektroničke mape, lokacijski osjetljive elektroničke mape i inteligentne lokacijski osjetljive elektroničke mape.

Posebno je zanimljiva mogućnost interakcije između posjetitelja određenih povijesnih lokacija ili turističkih ruta u gradu koji mobilnim uređajima mogu kreirati dio sadržaja o pojedinim objektima (npr. fotografiranjem lokaliteta te davanjem komentara) i razmjenjivati iskustva (npr. u forumu ili pomoću istovremenih poruka). Ideja mobilnog lokacijskog servisa za pozicioniranje objekata kulturne baštine jest omogućiti korisniku jednostavnije snalaženje prilikom turističkog posjeta određenom gradu ili državi. Uz uporabu različitih web servisa korisniku je moguće pružiti mogućnost pregledavanja i multimedijalnih sadržaja, te mu pružiti mogućnost postavljanja vlastitih sadržaja (privatnih ili javnih), kao što su fotografije, videozapisi ili tekstovi, u sam sustav.

4. NOVE MOGUĆNOSTI ZAPOSŁJAVANJA ŽENA U TURIZMU

Nove tehnologije u turizmu predstavljaju mogućnost zapošljavanja velikog broja ljudi koji će kroz razne usluge i proizvode servirati turističku ponudu i potražnju putem Interneta. Radi se o čitavom nizu poslova koji podrazumijevaju održavanje web-stranica, atraktivne prikaze destinacija i njihovih autohtonih proizvoda, prikaz virtualnih šetnji kroz gradove i regije i drugo. Posebno je zanimljivo pitanje kako na atraktivan način prikazati, te svima učiniti dostupnim, kulturno-povijesnu baštinu, te osobe i događaje koji su obilježili pojedinu

turističku destinaciju. No, destinacija se može prikazati s raznih stanovišta, pa zanimljiv može biti prikaz zemljopisno-prirodnih karakteristika pojedinog kraja, te značajke biljnih i životinjskih vrsta, kao i opisati narodne običaje, i karakteristične tradicijske događaje u nekom kraju. S obzirom da suvremeni turisti žele učiti o destinaciji u koju dolaze i načinu života lokalnih stanovnika, od veliko će značaja biti detaljan prikaz karakterističnih lokalnih kulinarskih specijaliteta s prikazanim recepturama, te prikaz autohtonih sorti pića koje su karakteristične na određeni kraj. Pri svemu tome turistima su veoma korisne informacije u kojim lokalnim ugostiteljskim objektima mogu isprobati određene specijalitete, te svakako i popis trgovina u kojima se oni mogu kupiti pri čemu je veoma značajno naglasiti i mogućnost on-line kupovine.

Sve navedeno predstavlja "potragu" za lokalnim informacijama, a te informacije najbolje mogu dati lokalni stanovnici koji su načinom života vezani za sve značajke destinacije koje su turistima zanimljive. Drugim riječima, kvalitetne informacije može najbolje pružiti svaka ona osoba koja proživljava svakodnevni život određene turističke destinacije, te raspoznaje njezine različitosti koje je čine jedinstvenim i time turistički atraktivnim.

Na kvalitetnom prikupljanju i obradi svih navedenih informacija ima jako puno posla, te je potrebno obaviti niz razgovora i konzultacija sa svim javnim ustanovama, poduzećima, te pojedincima koji iz raznih aspekata mogu pomoći u stvaranju cjelovitog prikaza određene destinacije. Navedene aktivnosti mogu biti posebno zanimljive za žensku radnu snagu, a posebno za žene srednje dobi koje su se tijekom svog života upoznale sa svim aspektima lokalne sredine. Prikupljanje navedenih informacija može biti nečiji profesionalni angažman, ali i posljedica nečijeg hobija. Stoga je u organizaciji načina rada moguće razlikovati profesionalni pristup pojedinca (izrada web-stranica, promotivnih materijala i drugo), ali i rad putem udruga koje obrađuju specifične aspekte ili pak pojedinačni hobi osobe koju zanimaju određeni aspekti (kultura, tradicija, priroda i drugo). Prema podacima Turističke zajednice Grada Rijeke, turistički promet na području Grada Rijeke za razdoblje od 2000. do 2011. godine pokazuje povećanje dolazaka od 91%, te noćenja od 110%. Uz iznimku 2005. i 2008. godine (tijekom kojih je renoviran dio hotelskih kapaciteta), možemo pratiti stalno povećanje broja dolazaka i broja noćenja u kategoriji domaćih i stranih turista.

Ako promatramo samo 2011. godinu u odnosu na 2010. godinu, primjetan je 3% je veći rast turističkog prometa na području Grada Rijeke. Tijekom 2011. godine u Rijeci je ostvareno 70.797 dolazaka, od čega su strani turisti ostvarili 53.781 dolazak. U usporedbi s istim razdobljem 2010. godine, broj stranih dolazaka povećan je za 5%, dok su od ukupno ostvarenih dolazaka strani turisti sudjelovali sa 76%. Zanimljivi su podaci da je u Rijeci ostvaren turistički promet od 135.780 noćenja, a što je 7% više u odnosu na isto razdoblje 2010. godine. Na području Turističke zajednice grada Rijeke najviše noćenja ostvarili su državljani Italije, potom slijede

državljeni Španjolske, Njemačke, Slovenije, Francuske, Velike Britanije, Austrije, Mađarske, SAD-a, Japana, Grčke, Srbije, Izraela, te Poljske. Strani turisti su u 2011. godini boravili u prosjeku 1,9 dana dok su domaći turisti u prosjeku boravili 2 dana. Najviše noćenja ostvareno je u hotelima na koje otpada 94.168 noćenja, odnosno 69%, a slijede noćenja u kampu, privatnom smještaju i hostelima.

Dakle, iz navedenih podataka vidljivo je da se na zahtjevnom turističkom tržištu Rijeka polako probija kao turistička destinacija. Istodobno, možemo pratiti strukturu nezaposlenosti ženske radne snage. Kao primjer za to poslužit će nam najnoviji raspoloživi podaci o nezaposlenosti za Grad Rijeku. Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje u Područnoj službi Rijeka na dan 31.12.2011. evidentirano je 9.008 nezaposlenih osoba, što je za 4% manje od godinu dana ranije. U tom periodu smanjen je broj nezaposlenih žena za 5,8% i broj nezaposlenih muškaraca za 1,6%. Promatrajući obrazovnu strukturu nezaposlenih najviše nezaposlenih ima srednjoškolsko obrazovanje do 3. godine (2.602 evidentiranih) i 4. godine (2.399 evidentiranih), što zajedno čini preko 55% ukupno nezaposlenih. Pozitivno je to što obje skupine u razdoblju od 31.12.2010. do 31.12.2011. bilježe pad nezaposlenih u evidenciji od 8,15% odnosno 5,2%. Ako pak promatramo nezaposlene prema dobnim skupinama najviše je nezaposlenih evidentirano u dobnim skupinama od 25-29 godina (1.321 osoba) te od 55-59 godina (1.203 osobe). U navedenom razdoblju od 31.12.2010. do 31.12.2011. u većini je dobnih skupina zabilježen blagi pad evidentiranih dok je do blagog rasta došlo u skupinama od 30-34 godine (od 0,4%), od 40-43 godine (1,3%) te 60-64 godine (od 1,8%).

Iz svih navedenih podataka možemo zaključiti da je potrebno kontinuirano voditi politiku novog zapošljavanja, a posebno kroz programe samozapošljavanja i stvaranja novih oblika zapošljavanja. Za suvremeni razvoj turizma, temeljenog na novim tehnologijama, posebno je značajno poticati razvoj novih oblika zapošljavanja putem malog poduzetništva, klastera, odnosno udruga (povezivanja putem zajedničkih programa). Razvijanje "virtualnih destinacija" zahtijeva multidisciplinarno znanje u kojem se sudionici mogu povezati putem rada od kuće, te kroz oblike privremenog i povremenog zapošljavanja. Za žensku radnu snagu i smanjenje nezaposlenosti žena od posebnog su značaja raspoloživi fondovi EU kojima treba aktivno pristupiti prijavljujući kvalitetne programe razvoja turizma putem razvoja ženskog poduzetništva.

5. ZAKLJUČAK

Kako bi se razumjeli novi trendovi u turizmu važni za temu istraživanja, a koji sve više dolaze do izražaja bilo je potrebno analizirati obilježja suvremenog turizma. Suvremena turistička potražnja je pod izravnim utjecajem svih onih promjena što se danas odvijaju na turističkom tržištu. Suvremeni su turistiiskusni putnici posežu za različitim oblicima integracije, i to u jednorodnim

ili različitim gospodarskim aktivnostima. Konkurencija na turističkom tržištu postaje sve oštrijom - ne samo među zemljama jedne regije nego i među regijama na svjetskoj, globalnoj razini.

Proces globalizacije turističkog tržišta zapravo je proces internacionalizacije turističko-ugostiteljskih aktivnosti. Na taj način dolazi do poslovnog povezivanja domaćih poduzeća s inozemcima, a time i do diversifikacijske aktivnosti preko granica nacionalnog turističkoga gospodarstva. Globalizacija turističkog tržišta najviše dolazi do izražaja preko integracije nositelja turističkih aktivnosti u brojnim zemljama, a nositelji turističkih aktivnosti nastoje maksimalno zadovoljiti turističku potražnju kako bi mogli ostvariti odgovarajuću dobit. Razvoj informacijskih tehnologija u turizmu neposredno utječe na turističku ponudu i potražnju što posebice dolazi do izražaja u upravljanju destinacijama i korištenjem novih tehnologija za upravljanje marketinškim aktivnostima. Pojava i razvoj Interneta kao kanala distribucije značajno je utjecala na klasične kanale distribucije u turizmu. Turoperatori i turističke agencije postali su prisiljeni na neprestane promjene i uvođenje novih tehnologija kako bi unaprijedili svoje poslovanje, zadržali svoj položaj na tržištu i zadovoljili turističku potražnju.

Mogućnosti daljnjeg razvoja turizma putem novih tehnologija ogledaju se prvenstveno kod afirmacije specifičnih oblika turizma. Naime, Internet i mobilne komunikacije uvelike doprinose približavanju manje eksponiranih, ali itekako atraktivnih oblika turizma, širokom krugu potencijalnih turista. Tako, posebice zahvaljujući upravo internetu i mogućnosti postavljanja vlastitih web stranica na web prostoru svoj razvoj doživljava agro-turizam. Nadalje, mnoge manje poznate kulturne znamenitosti i manifestacije, zahvaljujući Internetu mogu ravnopravno konkurirati već etabliranim turističkim brendovima, čime se suvremenom turistu otvaraju veće mogućnosti korištenja njegova vremena. Elektroničko poslovanje i informacijsko komunikacijske tehnologije stvaraju sa sektorom turizma neraskidivu vezu. Turizam je sektor koji bilježi najveći rast u svjetskom gospodarstvu snažno potpomognut novim mogućnostima elektroničkog poslovanja. Razvojem elektroničkog poslovanja, stvaraju se i novi tipovi proizvoda i usluga u turističkoj industriji, koje sve donedavno nije bilo moguće realizirati. Od ovoga nemaju koristi samo turističke tvrtke koje ovakvu vrstu poslovanja primjenjuju, već i turisti koji danas imaju pred sobom mnoštvo distributivnih kanala i informacije dostupnih jednostavnim klikom miša.

Posebno je to značajno za mlade koji su već adaptirani na nove tehnologije, a isto tako pruža se mogućnost ženama srednje dobi koje su ostale bez zaposlenje da se prekvalificiraju. No, sve navedeno je šansa i za aktivno uključivanje žena srednje dobi ponovno u svijet rada i poslovne komunikacije jer njihova sjećanja iskustva, kao i poznavanje tradicije predstavljaju pravi "rudnik" informacija za turiste. Nove tehnologije u turizmu predstavljaju veliku šansu za razvoj ženskog poduzetništva putem raznih oblika organiziranja. Pritom su udruge, klasteri, te

projekti financirani od strane EU - idealna prilika za prekvalifikaciju dijela ženske radne snage, te mogućnost zapošljavanja žena i jačanje ženskog poduzetništva.

IZVORI I LITERATURA:

1. Geić, S., Geić, J., Čmrlec, A., (2010) Zdravstveni turizam egzistencijalna potreba u suvremenom društvu, Informatologia, Hrvatsko komunikološko društvo, vol. 43., 4, Zagreb.
2. Luković, T., (2008) Selektivni turizam, hir ili znanstveno-istraživačka potreba, Arca Turistica Nova, vol. 2., 1., Dubrovnik.
3. Pavlič, I., (2004) Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi, Naše more, vol. 51., 5-6, Dubrovnik.
4. Stavljenić Rukavina, A., Grčić, M., (2009) Projekt Turizam on line+, Mednarodna konferenca o turizmu, gostinstvu in hotelirstvu: Turizem- gostinstvo - hotelirstvo v casu recesije, Terme Čatež - Terme Ilidža - Grm Novo Mesto- center biotehnike in turizma, 2009, Čatež ob Savi, Slovenija.
5. Hrvatski zavod za zapošljavanje Područna služba Rijeka, (2011) Mjesečni statistički bilten, 2011., br.12.

POLOŽAJ ŽENA U PRIVREDI REPUBLIKE SRBIJE THE POSITION OF WOMEN IN THE SERBIAN ECONOMY

prof. dr. Dušan Ristić

Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Srbija
E-pošta: ristic@famns.edu.rs

Prof. dr. Dušan Ristić

Faculty of management, Sremski karlovci, Serbia
E-mail: ristic@famns.edu.rs

dr. Nenad Marković

Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Srbija

dr. Nenad Marković

Faculty of management, Sremski karlovci, Serbia

mr. Vesna Šćepanović

Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Srbija

mr. Vesna Šćepanović

Faculty of management, Sremski karlovci, Serbia

Sažetak: Žene su vlasnice ili suvlasnice 16 tisuća tvrtki u Srbiji. To je petina od ukupnog broja registriranih poduzeća. Veliki dio poduzeća samo je registriran na žensko ime. Prema podacima iz Agencije za privredne registre Republike Srbije, osim što su vlasnici, žene upravljaju sa 6.700 malih i srednjih i 16 velikih poduzeća u Republici Srbiji. U ovom radu prikazani su rezultati više istraživanja položaja žena i stanja ženskog poduzetništva u Republici Srbiji.

Ključne riječi: rodna ravnopravnost, rodno-senzitivni budžet, žensko poduzetništvo

Abstract: Women are the owner or part owner of 16 thousand companies in Serbia. This is the fifth of the total registered companies. Majority of them was only registered on behalf of women. According to the National Business Registration Agency, besides ownership, women manage 6700 small and medium enterprises and 16 large companies in Serbia. This paper presents the results of several studies related to women's position and status of women's entrepreneurship in the Republic of Serbia.

Keywords: gender equality, gender-sensitive budget, women entrepreneurs

1. RODNA RAVNOPRAVNOST

Gender equality (rodna ravnopravnost) znači da muškarci i žene treba biti ravnopravno zastupljeni u svim sferama života. Potrebno je provesti programe punog sudjelovanja žena i muškaraca u društvu, a za to su odgovorni svi akteri društvenog života (osobe koje donose odluke i kreiraju politiku). Gender mainstreaming (princip rodne ravnopravnosti) je princip poboljšanja, drugačije organizacije, razvoja i vrednovanja provođenja politike na svim

nivoima.¹² Trebalo bi uvesti mehanizme za postizanje ravnopravnosti spolova institucionalne strukture radi praćenja principa i zakona antidiskriminacije i donošenja akcijskih planova unapređenja položaja žena. Ovu obavezu Srbija je preuzela potpisivanjem CEDAW konvencije i Pekinške deklaracije.

“Efikasna jednakost društvenih prilika u dostupnosti svih položaja, profesija i radnih mjesta, priznata je kao indikator demokracije u svakom društvu. Mnogo puta je dokazano kroz praksu drugih zemalja da je moguće bez destabiliziranja vlastitih kulturnih vrijednosti ili nametanja vrijednosti koje su strane nacionalnim kulturama, priznati, razviti ili gdje je potrebno, rehabilitirati dostojanstvo žena na društvenom nivou i dopustiti stvaranje političke situacije uravnoteženih mogućnosti muškaraca i žena da sudjeluju u vođenju kako javnih tako i privatnih poslova u svojim državama.” (Mršević, 2002) Žene koje postignu nezavisnu ekonomsku i socijalnu moć, pokazuju veći interes i postaju aktivnije u politici.

Svi društveni i politički segmenti neophodni za ostvarivanje političke participacije žena ne vode se spontano ili disperzivnom akcijom bez nacionalne koordinacije i izvan određenih državnih struktura. Oni su dio funkcioniranja elemenata institucionalnih nacionalnih mehanizama za postizanje rodne jednakosti koje čine određena tijela, institucije i zakoni. Skandinavske zemlje ih poznaju već duže od četiri desetljeća. Ostatak svijeta, naročito zemlje iz regije kojoj pripada i Srbija, počele su s njihovim službenim uvođenjem poslije UN-ove Pekinške konferencije o ženskim ljudskim pravima i obavezama koje su u tom smislu njihove vlade preuzele pristupajem Platformi za akciju Pekinške konferencije. Srbija je u to vrijeme (1995) bila izolirana i isključena iz globalnih političkih aktivnosti pa odluke te konferencije nisu do sada dobile pravo političko priznanje i primjenu. Iako Srbija (u to vrijeme je još bila republika u Saveznoj Republici Jugoslaviji) nije bila prisutna 1995. na UN Pekinškoj konferenciji o ženskim pravima i nije potpisala Pekinšku deklaraciju i Platformu akcije, politička obaveznost toga dokumenta je uspostavljena za sve članice Ujedinjenih nacija Rezolucijom Savjeta sigurnosti 1325.

Strategija za suzbijanje siromaštva koja je usvojena prije par godina, što se tiče načina, zadovoljava racionalni pristup i suvremene modele. Njen ispravan naglasak na zapošljavanje putem osposobljavanja slabi nedovoljna ugrađenost u privredne tokove, što bi trebala osigurati Nacionalna strategija privrednog razvoja. Postojeće usvojene parcijalne razvojne strategije mogu koristiti novom zapošljavanju kao indikacija o tome kako se raspoređuju resursi u pojedinim privrednim sektorima, što bi u daljoj obradi poslužilo kao korisna informacija u građenju jedinstvenog programa za zapošljavanje. Prema tome, taj jedinstven program morao bi biti usklađen s nacionalnom strategijom razvoja, što podrazumijeva i stabilno

12 Prema definiciji Savjeta Europe

financiranje. Pored toga, mora postojati jasno opredjeljenje ili jasan odnos između politike visokih zarada na osnovu unaprijeđenog obrazovanja i produktivnosti i politike visoke zaposlenosti preko niskih zarada. Politika niskih zarada mora biti privremena i ograničena samo na neka područja privređivanja, gdje visoka obučenost nije od posebne koristi. Postoji opća suglasnost da je jedan od pogodnih načina za povećanje zaposlenosti pokretanje male privrede. Strukturalno, ova vrsta privredne aktivnosti se relativno lako ugrađuje u promjenljive zahtjeve domaće i svetske tržišne privrede. Reformski tečaj je od samog početka razumio vrijednost ovog privrednog sektora.

Treba naglasiti da je Srbija u posljednjim godinama imala komparativne prednosti, prije svega zahvaljujući proizvodnji proizvoda poljoprivredne i prehrambene industrije, osnovnih metala, gume i određenih odjevnih predmeta, što je u skladu s raspoloživošću prirodnih resursa i cijenom radne snage. Zasnivanje izvoza na ovim proizvodima, koji u međunarodnim okvirima imaju sve manji značaj, svakako nije dugoročno rješenje, ali imajući u vidu vrlo nizak izvoz i visok vanjskotrgovinski debalans kao i relativno kratak period da bi preduzeti reformski zahvati dali efekta, čini se da Srbija i nema drugu mogućnost. Jasno je da se bez ozbiljnog restrukturiranja domaće privrede, koja bi na tržište mogla izbaciti sofisticiranije proizvode koji bi bili kompatibilni sa uvoznom potražnjom, prije svega razvijenih zemalja - ne mogu ostvariti dobri izvozni rezultati. Pored toga, potrebna je pojačana uloga države radi ublažavanja tržišnih imperfektnosti (npr. zaštita intelektualne svojine), izgradnje neohodne infrastrukture (npr. financiranje istraživačkih jedinica), kao i zbog poduzimanja napora za minimiziranje prisutne prakse da se inače skromne, inovativne aktivnosti koncentriraju na tehnološki zaostale industrije. Pored formuliranja strategije unapređenja izvoza pri čemu bi bili identificirani proizvodi u kojima je zemlja konkurentna, neophodan je nastavak ubrzane privatizacije uz priliv kapitala i transfer suvremene tehnologije, usvajanje europskih i svjetskih standarda, ali i poboljšanje edukacije, dalja liberalizacija, odnosno puna integracija u svjetsku ekonomiju.

Polazeći od važećeg zakonodavstva u Srbiji, poslovi državne uprave u vezi s unapređenjem rodne ravnopravnosti povjereni su Ministarstvu rada i socijalne politike. 2009. godine donijeta su dva veoma značajna politička i pravna dokumenta - Nacionalna strategija za unapređenje položaja žena i rodnu ravnopravnost i Zakon o ravnopravnosti spolova.

2. MEĐUNARODNE KONVENCIJE

Prva Svjetska konferencija o ženama održana u Meksiko Citiyu koja je lansirala UN desetljeće žena 1975. godine i usvojila Svjetski plan akcije. U tom dokumentu nacionalni mehanizmi definirani su kao “efikasne tranzicijske mjere za ubrzanje ostvarenja jednakih mogućnosti za žene i njihovu potpunu integraciju

u život nacije". Poslije ovakvih preporuka, do 1985. godine, 90% zemalja svijeta osnovalo je nacionalne mehanizme za žene, od kojih je polovina nastala u periodu UN desetljeća žena (između 1975. i 1985. godine). Dva desetljeća kasnije, 1995. godine, Pekinška UN konferencija o ženama označila je nacionalne mehanizme za postizanje rodne ravnopravnosti kao ključne implementacijske faktore za zaključke konferencije sadržane u Platformi za akciju. Ono što je prvobitno zamišljeno kao privremen komplet mjera, tokom desetljeća dobrog funkcioniranja i vidljivih rezultata, postalo je trajno rješenje i trajno neophodan element u sistemu državnih organa.

Instrumenti međunarodnog prava koji daju osnovu za postojanje potrebe uspostavljanja rodnog partnerstva u političkom životu između žena i muškaraca su sljedeći:

- Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima (1948),
- Konvencija o političkim pravima žena (1952),
- Međunarodni sporazum o građanskim i političkim pravima (1966),
- Međunarodni sporazum o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima (1966),
- Deklaracija o eliminaciji svih oblika diskriminacije prema ženama (1967),
- Deklaracija o zaštiti žena i djece u slučaju opasnosti i oružanom sukobu (1974),
- Konvencija o eliminaciji svih oblika diskriminacije žena (1979),
- Deklaracija o eliminaciji zlostavljanja žena (1993),
- Interamerička konvencija za prevenciju, kažnjavanje i eliminaciju nasilja nad ženama (Konvencija Belem do Para, 1995),
- Univerzalna deklaracija o demokraciji (1997)
- Opcijski protokol za Konvenciju o eliminaciji svih oblika diskriminacije nad ženama (1999) i
- Milenijska deklaracija (New York, 2000).

3. POLOŽAJ ŽENA U SRBIJI

Kada se govori o rodnoj ravnopravnosti i ulogama žena u tranziciji i razvijanju demokratskih vrijednosti u društvu cilj bi trebao biti jačanje suradnje između institucionalnih mehanizama i civilnog društva radi sačinjavanja zajedničke strategije, iznalaženje mehanizama suradnje s javnim

službama, kao i jačanje mreže za unapređenje položaja žena u lokalnoj zajednici u četiri osnovna područja: u javnom i političkom životu, na tržištu rada, u obrazovanju i u području nasilja nad ženama i zdravstvene zaštite žena. Trebalo bi provesti kampanju zbog informiranja i senzibiliziranja javnosti o rodnoj ravnopravnosti kao i izraditi lokalnu strategiju o zajedničkim akcijama na otklanjanju prepreka i stvaranju uvjeta za rješenje problema žena. Srbija je u osnovi patrijarhalno društvo sa stereotipima i otporom prema poboljšanju položaja žena, a ključni problem je postizanje njihove ekonomske nezavisnosti. Poboljšanje položaja žena doprinosi napretku društva uopće i potrebno je da i muškarci i žene u Srbiji izađu iz stereotipa u kojima imaju sužene mogućnosti izbora.

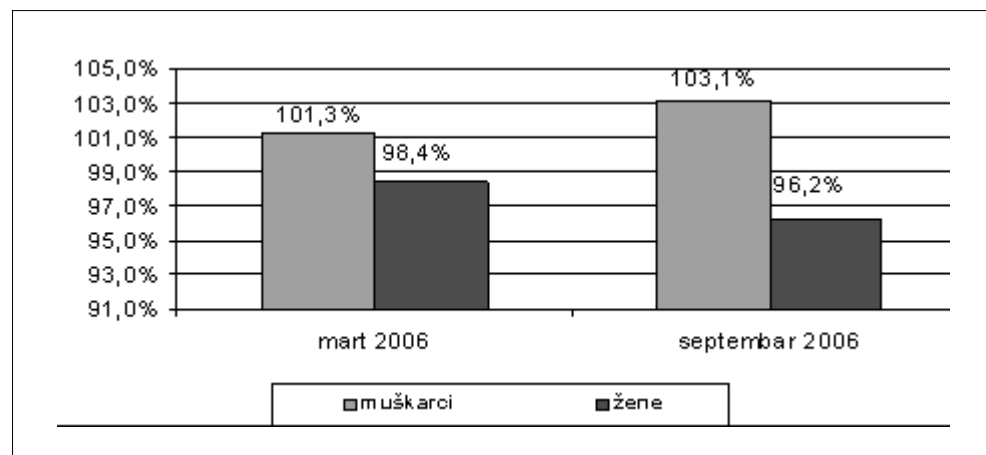
Položaj žena u Srbiji se može sagledati iz sljedećih statističkih pokazatelja:

- stopa nezaposlenosti žena u Srbiji jedna je od najvećih stopa u Europi,
- u ukupnom broju nezaposlenih žena 54,5% je nezaposlenih žena starosti do 34 godine, 35% nezaposlenih žena je od 35 do 49 godina,
- ukupnom broju nezaposlenih žena 65,2% je sa završenom srednjom školom,
- ukupnom broju nezaposlenih žena 62,8% je udatih, a samo je 4,9% nezaposlenih žena koje su razvedene,
- ukupnom broju nezaposlenih žena 37,2% je bez radnog iskustva,
- ukupnom broju žena kojima je radni odnos prestao, 21% je dobilo otkaz, 27,6% je izgubilo posao uslijed likvidacije poduzeća, a 12,1% iz obiteljskih razloga,
- na posljednje plaćenom poslu, 96,3% je nezaposlenih žena koje su bile zaposlene radnice,
- djelatnosti u kojima je najveći broj nezaposlenih žena radilo su prerađivačka industrija (32,6%) i trgovina na malo i veliko (30,5%),
- u ukupnom broju nezaposlenih žena 24,3% traži posao 5 i više godina, a u ukupnom broju nezaposlenih žena koje posao traže 5 i više godina 39% je njih koje posao traže 10 i više godina,
- prije nego što su počele tražiti posao 15,3% je imalo osobne i obiteljske obaveze a 29,7% je izašlo iz redovnog školovanja,

- u ukupnom broju nezaposlenih žena, 39,9% njih traže posao kao zaposlene osobe kojima radno vrijeme nije bitno,
- u ukupnom broju različitih načina za traženje posla, imajući u vidu da imaju mogućnost da traže posao na više načina, u 27,5% slučajeva posao traže preko Nacionalne službe, a 23% preko prijatelja i rođaka,
- u ukupnom broju nezaposlenih žena 94,6% ne pohađa nikakvu obuku niti školu,
- u ukupnom broju nezaposlenih žena 14,5% smatra da su domaćice a ne nezaposlene osobe,
- nacionalnoj službi za zapošljavanje od ukupnog broja nezaposlenih žena nije prijavljeno 20,6% stanovništva.

Žene su kod nas i dalje manje plaćene nego muškarci. Podaci iz 2006. godine pokazuju da se razlika između muških i ženskih prosječnih zarada povećava (umjesto da se smanjuje); rujn 2008. u odnosu na ožujak, pokazuje da muškarci imaju veće plaće, a žene manje (slika 1).

Slika 1. Odnos prosječne zarade žena i muškaraca prema ukupnoj prosječnoj zaradi u Srbiji u ožujku i rujnu 2008. godine

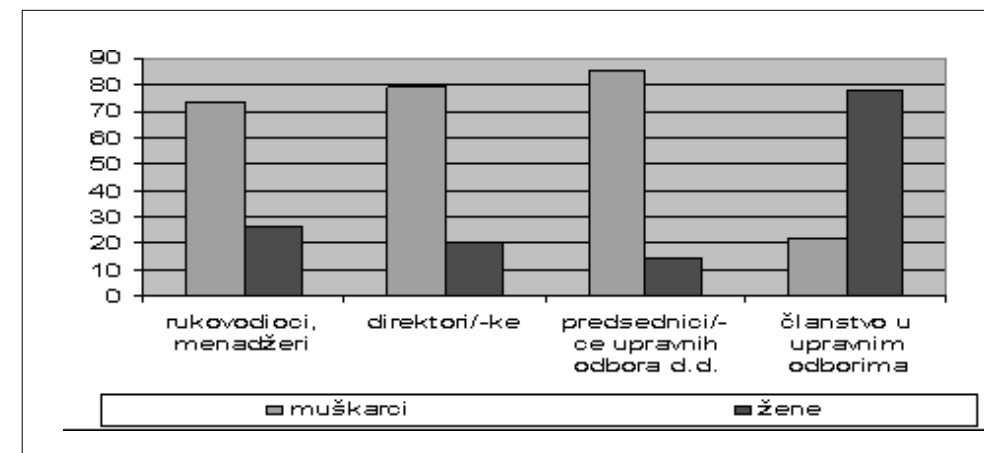


Izvor: Saopćenje br. 339, Republički zavod za statistiku, Beograd, 2008

Žene nisu zastupljene u ključnim tijelima općina koja donose odluke o razvoju općine u područjima prostornog planiranja, razvoja poljoprivrede, privrede, male privrede i privatnog preduzetništva. Uglavnom im pripada područje

obrazovanja i odgoja, kulture, informiranja i sl. Među odbornicima, svuda su u manjini. Rukovodeća mjesta u poduzećima i članstvo u upravnim odborima, većinom pripadaju muškarcima (slika 2).

Slika 2. Odnos postotka žena i muškaraca u Srbiji na mjestima donošenja odluka u poduzećima



Izvor: Jašarević, 2007

Ženski rad je još uvijek nije dovoljno plaćen i nije iskazan u zvaničnim nacionalnim statistikama, dok ekonomska i trgovinska politika rijetko uzimaju u obzir specifičan položaj žena. Neplaćeni rad u kući, domaćinstvu i unutar porodice obavljaju uglavnom žene. Podložne su diskriminaciji na tržištu rada. Nezaposlene žene duže čekaju na posao i teže se zapošljavaju nego muškarci što se naročito odnosi na bolje plaćene poslove. Od žena se često očekuje da imaju viši nivo obrazovanja od muškaraca u natjecanju za radno mjesto pod istim uvjetima.

Nerazvijenost institucija na srpskom tržištu rada, kao i neujednačenost dinamike usvajanja nove regulative s potrebom za brzim ekonomskim reformama, glavni su uzrok nedovoljnog prosperiteta tržišta rada koje karakterizira sljedeće:

a) Segmentiranost - tržište rada podrazumijeva istovremeno postojanje dva tržišta rada. Jedno predstavlja zakonski odnos između poslodavca i zaposlenog, dok je drugo tržište rada normativno i suštinski nereguliran dio srpskog tržišta rada, odnosno, nereguliran odnos između poslodavca i zaposlenog.

b) Prenormiranost - prema neophodnim reformama tržišta rada u našoj zemlji, kao i potrebama za brzo radno angažiranje, zapošljavanje nezaposlenih i odnos između nezaposlenih i viška radne snage, postojeće radno zakonodavstvo, preopterećeno je brojnim disperzivnim pravnim rješenjima u mnogim propisima iz različitih područja, što dovodi do nedovoljnog snalaženja u tumačenju i primjeni zakonske regulative, tako da prethodna pravna rješenja u ovom području mogu

biti svrstana u kategoriju takozvanog "tvrdog zakonodavstva" koje podržava zasnivanje radnog odnosa, kao i zloupotrebu prava iz radnog odnosa. Ovaj fenomen je posebno izražen u neuspješnim socijalnim dijalozima između poslodavca i zaposlenih u velikim i neprofitabilnim poduzećima.

c) Nefleksibilnost - u Srbiji je dominantan način prilagođavanja poduzeća u otežanim uvjetima rada ostvaren kroz otpuštanje viška radne snage. Posljedica toga je nezaposlenost i zastarjela znanja radnika koji su na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje. Novoosnovana privatna poduzeća nisu u stanju da apsorbiraju novonastali višak radne snage zato što to nadilazi njihove ekonomske potrebe. Istovremeno, obrazovni sistem ne priprema u dovoljnoj mjeri pojedince za "doživotno" učenje, koje se ogleda u fleksibilnom ponašanju pojedinaca.

d) Nekonzistentnost između ponude i potražnje za radom - iako je registrirana nezaposlenost u Srbiji jasno izražena, ona po svojoj strukturi (kvalifikacija, sprema i profil radnika) ne odgovara strukturi i manjem obimu trenutne potražnje na tržištu rada. Značajan broj nezaposlenih koji su na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje pripada grupi ljudi koji su u prethodnom periodu bili zaposleni i koji po svojim znanjima i sposobnostima predstavljaju društvenu strukturu prethodnog sistema. Predvidiva buduća potražnja za poslom, odnosno njena struktura, tražiti će drugačija znanja od onih koja zaposleni sada imaju. Može se zaključiti da su potrebne veće investicije u obrazovanju i reforme obrazovnog sistema - kako za mladu radnu snagu koja tek dolazi, tako i sistem permanentnog obrazovanja za starije.

Nezaposlenost može biti otvorena (registrirana) i prikrivena. To znači da postoje negativne posljedice kako za nezaposlene tako i za poduzeća i efikasnost ekonomskog sistema u cjelini, istovremeno djelujući kao rezultat i posljedica sadašnjeg modela i karakteristika razvoja. Opća privredna i socijalna kretanja indirektno utječu na uvjete i kretanja na tržištu rada, kao i na sferu zapošljavanja u Srbiji. Osnovne karakteristike tržišta rada su i dalje pod utjecajem negativnih tendencija koje su preuzete iz prethodnog perioda.

Poteškoće s kojima se žene suočavaju i potrebe koje imaju spadaju u tri glavna područja:

- predstavljanje žena u politici,
- ekonomske mogućnosti za žene,
- aktivizam žena.

Sudjelovanje žena u politici i njihovu ulogu u procesu odlučivanja karakterizira sljedeće: žene još uvijek nisu dovoljno zastupljene u politici ni na nacionalnom ni na lokalnom nivou. Situacija se neprekidno popravlja uslijed usvojenih zakona koji imaju utjecaj na sve zajednice u GPKT regiji. (Hadži-Vasileva, 2005) Međutim, i pored prihvaćanja mnogih međunarodnih obaveza radi osiguravanja jednakih

mogućnosti za žene te obaveze nisu ispoštovane. Principi uključivanja rodne perspektive u glavne tokove su priznati, ali s njihovom primjenom se kasni. Jedan od glavnih problema je nepostojanje ekonomskih mogućnosti za žene. Većina žena je nezaposlena. Ovakva dinamika je povezana s feminizacijom siromaštva u Srbiji. Među ženama najpodložnije siromaštvu su samohrane majke, žene na selu, žene koje pripadaju manjinskim grupama, starije žene, Romkinje i domaćice i njima je teško prići. Ekonomska diskriminacija ne javlja se samo pri zapošljavanju već i u slučajevima kada žene apliciraju za garanciju i kredite za započinjanje vlastitih malih poduzeća i tada su im šanse jako male. Važne ekonomske institucije, kada je poslovanje u pitanju, imaju mnogo više povjerenja u muškarce nego u žene. Socijalni status žena i dostupni resursi su višedimenzionalna sfera koja uključuje mnoge aspekte poput zdravlja, obrazovanja, socijalne zaštite, uvjete stanovanja i sl. Socijalni aspekt je čvrsto povezan s ekonomskim aspektom i pun je izazova tako da traži ozbiljno angažiranje žena uključenih u politiku i vlast.

Kada govorimo o regulativama/zakonima koji određuju političko sudjelovanje žena, generalno, prava situacija širom mikroregije je nizak nivo ženskog sudjelovanja u političkom životu. (Hadži-Vasileva, 2005) Ipak, situacija se popravlja uslijed aktivnosti određenog broja organizacija civilnoga društva. U ovom slučaju stvaranje koalicija između sektora civilnog društva, političkih stranaka i drugih relevantnih organizacija pokazalo se isplativim. Prema zakonima o parlamentarnim i lokalnim izborima predložena lista kandidata mora imati najmanje 30% predstavnika oba spola. Žene se suočavaju s poteškoćama u ekonomskom i političkom životu. Žive u neuobičajenoj ekonomskoj, političkoj i socio-kulturološkoj sredini. Kao većina zemalja Centralne i Istočne Europe, i Srbija se u procesu administrativne i političke tranzicije suočava sa neminovnim promjenama institucija koje nadilaze njene institucionalne kapacitete i mogućnosti. To se negativno ogleda u sporijem ili neefikasnoj promjeni institucionalnog okvira u mnogim osjetljivim ili novim područjima, kakvo je recimo uspostavljanje mehanizama za ostvarivanje rodne jednakosti, ali također i u nekim drugim područjima, primjerice u uspostavljanju antikorupcijskih mehanizama, reformi sveučilišta i sl. Istovremeno, mnoge od tih institucionalnih novina predstavljaju objektivnu neophodnost političkog trenutka. To posebno vrijedi za institucionaliziranje mehanizama za rodnu jednakost koji nisu samo neophodan institucionalni okvir za ostvarivanje rodne jednakosti u jednom društvu, već su neophodni i za uspostavljanje demokratskih predstavničkih, uključujućih - a ne isključujućih, političkih modela. Sva dosadašnja regionalna iskustva kao i iskustva u drugim europskim zemljama tranzicije govore o tome da je u njima bilo izuzetno teško započeti sa službenim uspostavljanjem elemenata mehanizama za postizanje rodne jednakosti, jer nijedan od glavnih preduvjeta tamo uglavnom nije postojao. Takva je nesumnjivo i situacija u Srbiji. Politički trenutak koji se sigurno ne može nazvati kratkotrajnim, jer traje već niz godina, takav je da je ponekad teško pokrenuti značajniju diskusiju o rodnim pitanjima na glavnoj političkoj sceni. To vrijedi čak i za ona veoma nesporna pitanja kakvo

je pitanje nasilja nad ženama ili pitanje nedemokratski disproporcionalno malog sudjelovanja žena u predstavničkim i izvršnim političkim tijelima.

Centralna vlast nema specifične zakonske odredbe koje bi obvezivale lokalne samouprave da se bave pitanjima rodne jednakosti i ženskim pravima. Generalno, ne postoje drugi zakoni koji bi zahtijevali da se razviju specifični programi ili akcijski planovi za poboljšanje položaja žena u društvu. U Srbiji, ključni element za postizanje jednakosti između muškaraca i žena bio bi usvajanje Zakona o rodnoj jednakosti. Radna grupa odgovorna za pripremanje Rezolucije o rodnoj jednakosti pri vojvođanskom pokrajinskom Tajništvu za rad, zapošljavanje i rodnu jednakost, finalizirala je tekst Rezolucije a skupština Pokrajine usvojila i prosljedila republičkoj skupštini u formi prijedloga zakona na razmatranje i usvajanje. Ovaj dokument bi trebalo uočiti i afirmirati rodnu jednakost i staviti van zakona rodnu diskriminaciju u svim sferama društvenog života. Kada govorimo o mehanizmima rodnih politika i programu na lokalnom nivou, zakonske odredbe u Srbiji ne zahtijevaju formiranje komisija za rodnu jednakost ili bilo kakvih savjetodavnih tijela za ova pitanja. Ipak, zakoni ne zabranjuju takve inicijative i na samim lokalnim samoupravama je da se odluče za uspostavljanje takvih tijela u skladu sa svojim statutima i zakonom.

Osnovni elementi nacionalnih mehanizama za postizanje rodne jednakosti su:

1. tijela (komisije, odbori, savjeti);
2. nacionalni planovi akcije;
3. zakon o jednakosti spolova ili (šire) antidiskriminativni zakoni

4. ISTRAŽIVANJA IZ PODRUČJA ŽENSKOG PREDUZETNIŠTVA

Slobodanka Markov, profesorica sociologije na Novosadskom sveučilištu, uradila je (metodom intervjuiranja preduzetnica) istraživanje o ženskom preduzetništvu. Ovo istraživanje je pokazalo da se žene za samostalan rad odlučuju u različitim životnim dobima, a najranije počinju one koje potiču iz obitelji u kojima je postojala zanatska ili tradicija slobodne profesije pa su osnovne obrasce preduzetničke kulture usvojile kroz socijalizaciju. Poslovnih žena ima najmanje u seoskim područjima, pokazalo je ovo istraživanje. Kada se već samostalno zaposle, žene biraju posao za koji nisu potrebna veća ulaganja. Zato je polovina našla svoj "kruh" u trgovini, a ostatak uglavnom u uslužnim djelatnostima, poput knjigovodstva, škole stranih jezika, cateringa i slično. Uglavnom su se nastavljale baviti poslom za koji su se pripremile u prethodnoj radnoj karijeri. Želja da "igraju na poznatom terenu" odražava se i na dalje poslovanje u kojem žene vrlo rijetko riskiraju. Posljedica takvog racionalizma i izbegavanja srljanja u rizične podhvate je zadržavanje u malom biznisu.

Jedan od rijetkih, ozbiljnih projekata u istraživanju ženskog preduzetništva je „Akademija ženskog preduzetništva“, u okviru koje su kao potprojekt, urađeni „Socijalni profili uspješnih preduzetnica Sjevernog Banata i Potisja“. Korišten je upitnik za vođenje intervjua. Cilj je bio da se afirmiranjem uspješnih preduzetnica osnaži što veći broj žena za pokretanje vlastitog posla. Od 80 kontaktiranih iz raznih razloga, a najviše iz straha, njih 50 nije pristalo na intervju. Najviše ispitanica, 36% razvija svoj posao u okviru samostalno-zanatsko trgovinskih radnji. Najviše njih se bavi zanatima iz tekstilne branše (krojačice, pletilje, radnice u tkačkim radionicama), zatim cvjećarstvom, pekarstvom i slastičarstvom. Trgovinom se bavi 30% ispitanica, a među njima ima onih koje se bave trgovinom na veliko i malo, naftom i naftnim derivatima, potom trgovinom stočne hrane, sadnica, umjetnog gnojiva i drugih komponenata u poljoprivredi; trgovinom odjevnih predmeta i trgovinom robe široke potrošnje. Sektorom usluga bavi se 22% ispitanica, najviše iz ljekarske profesije, zatim salon lijepote, molersko-farbarske usluge i usluge podučavanja i pružanja obuke. U području proizvodnje svoj posao razvija svega 16% ispitanica, među kojima su poduzeća za proizvodnju predmeta od metala, protupožarne zaštite, tekstilna proizvodnja i proizvodnja soda vode. Zanimljiv je podatak da ovih 30 intervjuiranih preduzetnica ima 36 tvrtki, što je još jedan podatak koji govori o njihovoj uspješnosti. U pogledu dužine rada tvrtke, najstarija u uzorku je osnovana prije 37 godina, pa zatim prije 36 godina, a ima ih osnovanih i prije 22, 20, 18, 17, 16 godina. Čak 4 tvrtke su osnovane prije 17 godina. Skoro 40% tvrtki je starije od 15 godina. Dakle, dobar dio tvrtki koje vode ove žene, a koje su osnovane prije 1991. godine, uspjele se održati i razviti iako su njihovi poslovi započinjani u periodima kada je preduzetništvo bilo "u povoju" na ovim prostorima.

Istraživanja dr. Nenada Markovića daju odgovore na pitanja li je preduzetništvo muški ili ženski posao po mišljenju aktivnih preduzetnika. Pretpostavljeno je da mišljenja aktivnih poduzetnika ovise i o spolu preduzetnika (tablica 1.)

Tablica 1. Je li preduzetništvo muški posao?

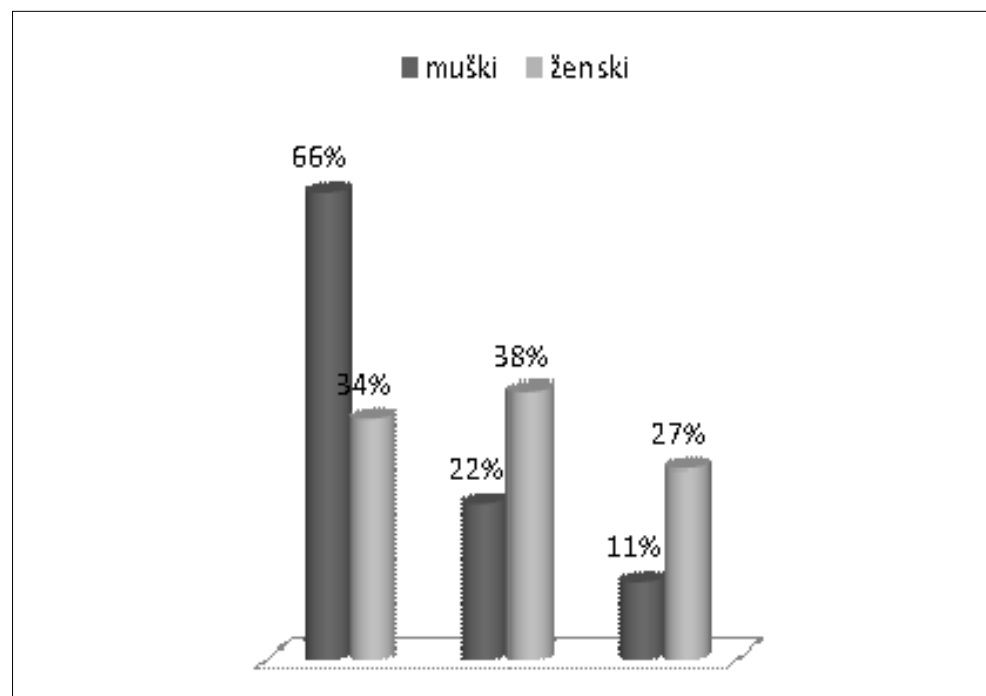
Odgovori	Ukupno	Da	Ne	Ne znam
Ukupno	200	100,00	100,00	100,00
Muški	135	66,67%	22,22	11,11
Ženski	65	33,85%	38,46	27,69

Izvor: Marković, 2005.

Prema mišljenju muškog dijela ispitanika, poduzetništvo treba predstavljati privilegiju muškaraca (66,7%), a pitanje je kojim faktorima se opravdava spolna segregacija u ovom području. Od ukupnog broja poduzetnika koji smatraju da je to muški posao, više od 2/5 kao primaran razlog navodi spremnost na rizik,

preko četvrtine ispitanika smatra da je poduzetništvo primjerenije muškarcima uslijed toga što se u trenutnoj društvenoj situaciji muškarci lakše snalaze, dok dio ispitanika ističe veću izdržljivost muškaraca. Najmanje je onih koji smatraju da su žene manje sposobne od muškaraca. Prema mišljenju ženskog dijela ispitanika poduzetništvo nije samo muški posao. Njihovo mišljenje je uravnoteženo i one misle da se poduzetništvom podjednako trebaju baviti i muškarci i žene (slika 3).

Slika 3. Je li poduzetništvo muški posao?



Izvor: Marković, 2005

Također, od istraživačkog interesa je pitanje bračnog stanja anketiranih poduzetnika (tablica 2. i slika 4).

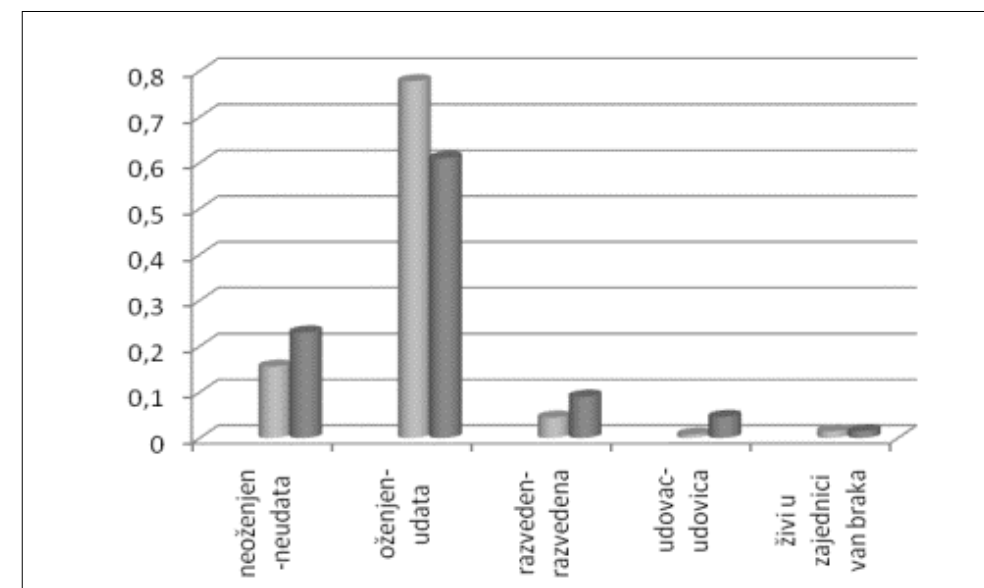
Tablica 2. Bračno stanje preduzetnika prema spolu

Spol	Ukupno	Neoženjen/ neudata	Oženjen/ Udata	Razveden/ razvedena	Udovac/ udovica	Živi u zajednici van braka
Svega	200	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Muški	135	15,55%	77,78%	4,44	0,74	1,48
Ženski	65	23,07	61,54	9,23	4,62	1,54

Izvor: Marković, 2005.

U pogledu bračnog stanja, kako među muškarcima tako i među ženama, najviše je onih koji su u braku: muškarci - 77,8%, a žene - 61,5%. Drugi su prema zastupljenosti samci. Zanimljivo je da preko petine žena - poduzetnica (23,1%) živi izvan braka, dok je kod muškaraca taj postotak manji: 15,5 %. Razvedene žene su više zastupljene među ženama poduzetnicama nego razvedeni muškarci među muškarcima poduzetnicima (žene: 9,23%; muškarci: 4,4%). Sve ovo, u principu govori o visokoj heterogenosti poduzetnika s aspekta njihovog bračnog stanja i oslikava stanje u društvu po tom pitanju. (Marković, 2005)

Slika 4. Bračno stanje preduzetnika prema spolu



Izvor: Marković, 2005

5. ZAKLJUČAK

Osnovni princip koji leži u osnovi koncepta rodne jednakosti je jednak tretman za sva ljudska bića. Za jednu državu se može reći da priznaje vladavinu prava samo kad je određeni broj uvjeta ispunjen. Prije svega, građani moraju znati svoja prava, što podrazumijeva da zakoni moraju biti dostupni javnosti. Prema svim građanima treba se postupati pravedno i oni moraju znati kakve standarde mogu očekivati. To također znači da nitko ne bi trebao biti povlašten na osnovi spola, etničke pripadnosti, vjeroispovijesti i sl. U ovom kontekstu, glavne promjene u zakonodavstvu Srbije dogodile su se u proteklih desetak godina nakon raspada bivše Jugoslavije. Do sada u Srbiji, nacionalni Ustav predstavlja najznačajnije napore učinjene u okviru zakonodavstva kako bi se stvorio zakonski okvir za zaštitu i poštovanje ljudskih i demokratskih prava građana.