

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

ANA-MARIJA MAKARIĆ

UDIO I ZNAČAJ ŽENA U MENADŽMENTU
TURISTIČKE DJELATNOSTI U REPUBLICI
HRVATSKOJ

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2017.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

ANA-MARIJA MAKARIĆ

UDIO I ZNAČAJ ŽENA U MENADŽMENTU
TURISTIČKE DJELATNOSTI U REPUBLICI
HRVATSKOJ

THE ROLE OF WOMEN IN MANAGEMENT OF
TOURISM INDUSTRY IN THE REPUBLIC OF
CROATIA

ZAVRŠNI RAD

MENTOR: Dr.sc.Marina Gregorić

ČAKOVEC, 2017.

SAŽETAK

Kao nadopuna promjenama vezanima uz veću fleksibilnost obitelji javljaju se promjene vezane uz spolni aspekt napredovanja i opstanka na visokoj poziciji u poslovnom svijetu. Upravo zbog tih promjena poslovni životi muškaraca i žena mijenjaju se shodno promjenama na tržištu rada, u onoj mjeri u kojoj im to dopušta njihov privatni život ili u onoj mjeri u kojoj su spremni žrtvovati isti. Kao glavna tema čitavog rada nameće se menadžment u turističkoj djelatnosti koji predstavlja glavnu stavku suvremenog tržišta, te konkretno snalaženje i uloga žena u istom, a svi podaci navedeni u teorijskom dijelu prikupljeni su metodom istraživanja za stolom. Kroz rad postavljene su hipoteze koje su konkretno vezane uz: a) obrazovanje, b) karakteristike ženskog vođenja, c) hijerarhijsku strukturu, d) napredovanje, e) problem nižih plaća žena menadžerica i f) diskriminaciju istih. Kvantitativno istraživanje provedeno je kroz anonimni anketni upitnik koji je sadržavao 24 pitanja shodno postavljenim hipotezama te je na adrese hotela, resorta, ugostiteljskih objekata i turističkih agencija poslan kao internetski link. Provođenje anketnog upitnika naziva „Udio i značaj žena u menadžmentu turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj“ trajalo je mjesec dana, točnije od 13. travnja do 13. svibnja te je u navedenom vremenskom roku istom pristupilo 117 žena menadžerica. Cilj anketnog upitnika jest prikazati razlike u vođenju, emocijama, plaći i mogućnosti napredovanja žena menadžerica u odnosu na muške kolege, te također istražiti hijerarhijsku strukturu u turističkom sektoru. Rezultati upitnika prikazani su grafičkim prikazima, te su shodno tome opisani deskriptivnom metodom radi lakšeg spajanja s postavljenim hipotezama. Na temelju navedenog uzorka može se zaključiti da su se žene menadžerice jednim dijelom izborile za mjesto u poslovnom svijetu, međutim, problemi definirani hipotezama još su uvijek prisutni u većoj ili manjoj mjeri. Prema rezultatima istraživanja i samim hipotezama izrađen je statistički test (Hi-kvadrat) kojim se utvrdilo u kojoj su mjeri hipoteze statistički potkrijepljene.

Ključne riječi: *funkcije menadžmenta, hijerarhijska struktura, menadžment, menadžer, menadžerske osobine, obrazovanje, razine menadžmenta, stakleni strop, turizam, vođenje, žena, ženski stil vođenja*

SADRŽAJ

1. UVOD.....	5
1.1. PREDMET, CILJEVI I HIPOTEZE.....	5
1.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	7
1.3. STRUKURA RADA.....	7
2. MENADŽMENT.....	8
2.1. ZADAĆA MENADŽMENTA	9
2.2. FUNKCIJE MENADŽMENTA	9
2.3. RAZINE MENADŽMENTA	13
3. MENADŽERI.....	14
3.1. MENADŽERSKE VJEŠTINE	16
3.2. MENADŽERSKE ULOGE	17
3.3. ODLIKE USPJEŠNOG MENADŽERA	19
3.4. OBRAZOVANJE MENADŽERA – HRVATSKA U ODNOSU NA SVIJET ..	21
4. ŽENE MENADŽERI	23
4.1. ETAPE UKLJUČIVANJA ŽENA U SVJETSKI MENADŽMENT	23
4.2. RAZLOZI POVEĆANJA BROJA ŽENA U MENADŽMENTU	24
4.3. ŽENE MENADŽERI U SVIJETU	25
4.3.1. PLAĆE	26
4.4. ŽENE MENADŽERI U HRVATSKOJ	28
4.4.1. PLAĆE	29
4.5. ŽENSKI STIL VOĐENJA	31
4.6. STAKLENI STROP	32
5. ŽENA MENADŽER U TURIZMU REPUBLIKE HRVATSKE.....	33
5.1. OBRAZOVANJE ŽENA MENADŽERA U TURIZMU REPUBLIKE HRVATSKE	34

5.2. OBRAZOVANJE ŽENA U TURIZMU NA PRIMJERU MEĐIMURSKOG VELEUČILIŠTA	34
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	38
6.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	38
6.1.1. INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA.....	39
6.1.2. UZORAK	39
6.1.3. OBRADA PODATAKA	42
6.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	43
6.2.1. KARAKTERISTIKE VOĐENJA I OSOBINE	43
6.2.2. NAPREDOVANJE	45
6.2.3. ODNOS PODREĐENI – NADREĐENI.....	48
6.2.4. PLAĆA.....	50
6.2.5. DISKRIMINACIJA	52
6.3. RASPRAVA	56
7. ZAKLJUČAK.....	59
LITERATURA	61

1. UVOD

Činjenica je da su predrasude, tradicionalizam, kao i stereotipi prema ženama sveprisutni u svim sferama života, ponajviše u poslovnom. „Tradicionalna podjela uloga između žena i muškaraca u obitelji u svakodnevnom životu doživjela je promjenu samo glede činjenice da su sada i žene postale odgovorne za prihod u obitelji. Stare ženske obveze ostale su, međutim, i buduće“ (Novosel, 2006). Značajne promjene poslovnih vrijednosti u svijetu u posljednjih nekoliko godina utjecale su i na promjenu trendova ponašanja u organizaciji i u Hrvatskoj, posebice u sferi napredovanja ženske populacije na pozicije u menadžmetu koje su kroz povijest, sve do prije nekoliko godina, bile isključivo predodređene muškarcima. Međutim, u današnje vrijeme više nebi trebalo biti upitno mogu li žene biti jednako dobri menadžeri kao i muškarci. Sve više do izražaja dolazi obrazovanje, iskustvo i ambicije bez obzira na spol pa je tema doprinosa žene samoj organizaciji i njezin put ka visokoj poziciji u segmentu menadžmenta sve češći predmet istraživanja. Ovim se radom želi prikazati odnos prema ženama u organizaciji, njihove jake i slabe strane u smislu ponašanja i vođenja u odnosu na muškarce, ravnoteža između poslovnog i privatnog, te se želi istražiti u kojoj je mjeri i zašto ženama teže doći do vodećih pozicija u menadžmentu.

1.1. PREDMET, CILJEVI I HIPOTEZE

Kao glavni predmet istraživanja ističe se „žena“ kao mogući pokretač cjelokupnog segmenta menadžmenta 21. stoljeća. Iako se pojam diskriminacije još uvijek javlja u svim sferama zaposlenja, svrha ovog rada je uočiti isključivo one vezane uz turističku djelatnost kroz različite funkcije, stilove vođenja i razina menadžmenta, dakle u nižem, srednjem i top menadžmentu. „Ravnopravnost spolova znači da su žene i muškarci jednako prisutni u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostvarivanje svih prava, kao i jednaku korist od ostvarenih rezultata“ (<https://www.zakon.hr/z/388/Zakon-o-ravnopravnosti-spolova> 13.03.2017). Navedena tema „Udio i značaj žena u menadžmentu turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj“ pobliže je objašnjena teorijskim i empirijskim istraživanjem. Teorijski dio baziran je na istraživanju literature vezane uz pojam menadžmenta, žena menadžera, njihovih osobina; posebice onih koje su presudne za dobivanje visokih menadžerskih

pozicija, plaća, mogućnosti napredovanja. Popis knjiga, časopisa, internetskih stranica, znanstvenih i istraživačkih radova nalazi se u popisu literature te je on glavna smjernica za lakše interpretiranje empirijskog istraživanja. Empirijsko je istraživanje pod nazivom „Udio i značaj žena u menadžmentu turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj“ bazirano na mogućnosti odgovora na kasnije navedene hipoteze. Isto tako, manji dio pitanja odnosit će se isključivo na diskriminaciju ili bilo kakav oblik omalovažavanja u poslovnoj organizaciji. Ostatak empirijskog istraživanja bit će vezan uz trenutnu poziciju u menadžmetu, mogućnost napretka, plaće te obrazovnu strukturu žena u turističkom sektoru. Shodno svemu navedenome, hipoteze, koje se prije navedenim istraživanjem žele dokazati ili pak se želi pobiti njihovo značenje i istinitost, jesu:

1. *„Dokazivanje“ žena u svrhu napredovanja u menadžerskoj hijerarhiji značajnije je od dokazivanja muškaraca.*
2. *Značajniji postotak ženske populacije u menadžmentu Republike Hrvatske pripada srednjem menadžmentu.*
3. *Emocije žena najveći su suvremeni i moderan pokazatelj dobrog vođe.*
4. *Žene u menadžmentu turističkih grana, s obzirom na vlastito obrazovanje, nisu zadovoljne trenutnim primanjima.*
5. *Problem diskriminacije žena menadžerica u menadžmentu turističke djelatnosti još uvijek je prisutan.*

U svrhu dokazivanja svih hipoteza te rasprave na temelju istih, glavni ciljevi istraživanja su:

1. *Utvrđiti postoji li uzročno-posljedična veza između emocija i vođenja*

Cilj istraživanja je dokazati da su emocije u današnjem svijetu menadžmenta i vođenja primarna pozitivna karakteristika.

2. *Utvrđiti postoji li uzročno-posljedična veza između spola menadžera i plaće*

Cilj istraživanja je dokazati da postoji razlika u smislu plaća s obzirom na spol na štetu ženske populacije.

3. *Utvrđiti koji su elementi i osobine uspješnog menadžera*

Cilj istraživanja je pronaći splet osobina koje mora imati uspješan menadžer.

4. Utvrditi postoji li problem neravnopravnosti u turističkom sektoru

Cilj istraživanja je dokazati da u top menadžmentu turističke djelatnosti još uvijek radi premali broj žena, što je dokaz činjenici da su žene još uvijek predodređene za poslove računovođa, tajnica i sl.

5. Utvrditi strukturnu hijerarhiju žena, odnosno njihov postotak u Republici Hrvatskoj u top, srednjem i nižem menadžmentu.

Cilj istraživanja je saznati u kojem se postotku povećava broj žena menadžerica u turističkoj djelatnosti i u kojoj vrsti menadžmenta.

1.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za potrebe izrade rada korišteni su primarni i sekundarni podaci. Sekundarni su podaci vezani uz teorijski dio te su u njima opisana glavna pitanja i problemi teme, navedene su podjele s obzirom na zadanu temu te definicije ključnih pojmova. Podaci su prikupljeni iz literature navedene u zadnjem dijelu rada koja uključuje knjige, časopise, publikacije, seminarske i istraživačke radove, znanstvene radove i internetske stranice. Kako su sekundarni podaci lako dostupni, prikupljanje istih bilo je jeftino, relativno brzo i objektivno.

Primarni su podaci prikupljeni putem anketnog upitnika pod nazivom „Udio i značaj žena u menadžmentu turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj“. Anketni je upitnik bio anonim i namijenjen ženama u sektoru turističkog menadžmenta. Sadržavao je 24 pitanja usko povezanih sa željenim ciljevima i navedenim hipotezama rada. Analiza istraživanja bit će prikazana kvantitativnom tehnikom i potvrdit će ili opovrgnuti postavljene hipoteze.

1.3. STRUKURA RADA

Rad je podijeljen na 7 cjelina. U uvodnom je dijelu opisan razlog za odabir teme, kao i predmet i metodologija istraživanja. Isto tako, u tom su dijelu postavljene hipoteze i ciljevi koji će se kroz rad dokazati ili opovrgnuti. Narednih 5 cjelina vezano je uz teorijski dio teme te se kao podnaslovi cjelina spominju menadžment, njegovi glavni

zadaci, funkcije i razine, kao i glavne osobine menadžera. Također će u tim cjelinama biti opisana žena kao menadžer 21.stoljeća, ženski stil vođenja te razlike u vodstvu između muškaraca i žena. Kao glavni problem nemogućnosti napredovanja bit će obrađena tema diskriminacije i staklenog stropa, a navest će se i objašnjenja i razlike u plaćama između menadžerica u pojedinim zemljama EU u usporedbi s Republikom Hrvatskom. Također će biti obuhvaćena i obrazovna struktura, a kao primjer iste bit će izdvojeno Međimursko veleučilište u svrhu prikazivanja postotka ženske populacije koja upisuje i završava turistički studij. Nakon teorijskog dijela posljednji dio rada pripada kvantitativnom istraživanju, anketnom upitniku, analizi rezultata i raspravi na temelju istih.

2. MENADŽMENT

„Menadžment je kontinuiran i sistematičan proces usmjeravanja pojedinca, grupa, poslova, operacija ili cjelokupne organizacije u pravcu ostvarivanja imenovanih organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju na efektivan i efikasan način“ (Buble, 1993:5,6). Neznajući, svaki pojedinac kroz svakodnevne rutine, u odnosu s članovima obitelji, kroz doživljaj određene organizacije, institucije ili nekog subjekta stvara vlastita očekivanja koja su u suštini vezana uz menadžment. „Menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Zapravo, menadžment se bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:17). Prema Samuelu C. Certu i S. Trevisu Certu, tri glavna obilježja menadžmenta su: a) to je proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti, b) uključuje i stavlja težište na postizanje organizacijskih ciljeva, c) postiže te ciljeve radeći s ljudima i kroz ljude i ostale organizacijske resurse. Prava uspješnost menadžmenta u organizaciji procjenjuje se kroz njezinu sposobnost da s minimalnim ulaznim troškovima postiže maksimalne koristi u trenutnoj okolini. Najveći problem menadžmenta danas je promjenjivost i turbulentnost okoline.

Današnji moderni menadžment u prvi plan stavlja „meke varijable“ koje se mogu poistovjetiti s ljudima u organizaciji, njihovim obrazovanjem, sposobnostima i osobnim karakteristikama dobrog vođe, dok je u prijašnjim vremenima on isključivo bio vezan

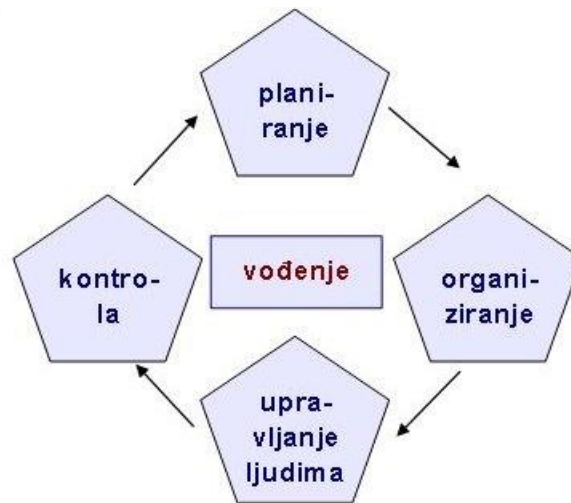
uz strukturu, tehnologiju, planiranje. Menadžment nema svoju svrhu i ne postiže željenu razinu ukoliko ne postoje kreativni, sposobni, obrazovani i talentirani menadžeri koji prihvaćaju kompromise, razmišljaju dugoročno i nikako samo o interesu vlastitog spektra ciljeva u organizaciji, već o organizaciji u cjelini. „Iz svega prethodno navedenog vidi se da je menadžment kao pojam kompleksan i interdisciplinaran te da je višeznačan, pa se odnosi na proces i djelatnost, kao i na nosioce i realizatore menadžerskih funkcija u organizaciji, a ujedno predstavlja i specifičnu disciplinu, tj. ukupno znanje i praksu na tom području“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:21).

2.1. ZADAĆA MENADŽMENTA

Kako je u prijašnjem dijelu teksta definirano, menadžment zahtijeva efikasnu i efektivnu uporabu raspoloživih resursa. Efektivnost (doing the right things) poduzeća usmjerena je na postizanje ciljeva u svrhu zadovoljenja stvarnih potreba nekog društva na način koji je najpovoljniji. Točnije, označava ostvarivanje zacrtanih ciljeva s resursima kojima organizacija trenutno raspolaže. Vezana je uz izbor samih ciljeva poslovanja i prikaz je usklađenosti poduzeća i okoline. S druge strane, efikasnost (doing things right) odražava unutarnji sklad u poduzeću te se postiže poslovanje na „pravi“ način (racionalno, ekonomično...) štednjom postojećih resursa u svrhu većih budućih prihoda, a ne rasipanjem istih. Mjeri se odnosom ulaganja i rezultata, s naglaskom na to da se sa što manjim ulaganjima postigne željeni rezultat.

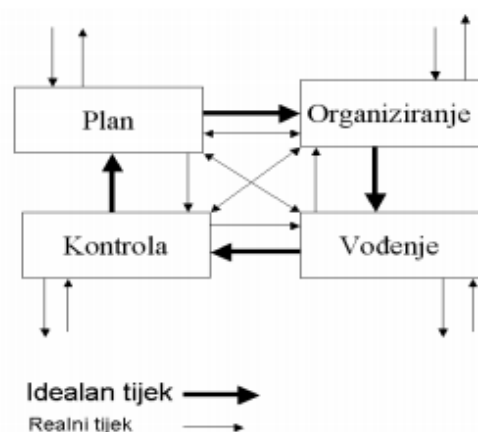
2.2. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Temeljne funkcije menadžmenta definiraju se kao skup aktivnosti koje menadžeri kontinuirano obnašaju. „Danas dominira sljedeća klasifikacija menadžerskih funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:72).

Slika 1.: Temeljne funkcije menadžmenta

Izvor: <http://www.akta.ba/bs/Vijest/najave/primjena-savremenog-koncepta-menadzmenta-ljudskih-resursa-ii-dio/33101> (14.03.2017.)

Glavna razlika između menadžera je način i količina usmjerenosti na određenu funkciju te vrijeme koje troše na svaku pojedinačno, ali i usklađivanje istih.

Slika 2.: Idealan i realan tijek usredotočenosti na menadžerske funkcije

Izvor: <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp> (14.03.2017.)

Na slici 2 prikazan je idealan tijek samog funkcioniranja i kretanja funkcija od strane menadžera. Međutim, u stvarnosti se taj tijek razlikuje od teorijski očekivanog tijeka iz razloga što su menadžeri zbog nedostatka vremena primorani obavljati više

funkcija istovremeno, preskakati određene faze i segmente svake pojedinačne funkcije pa su zbog toga rezultati uspješnosti veoma neizvjesni.

- PLANIRANJE

Planiranje slovi kao osnovna i ključna menadžerska funkcija. „Planiranjem se premošćuje jaz između onog što je kompanija sada i onog što ona želi biti u budućnosti“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:74). Upravo se prava kvaliteta menadžera očituje u njegovom dugoročnom planiranju očekivanih ciljeva i prilagodbi mogućoj promjeni okoline.

- ORGANIZIRANJE

„Da bi se planirani ciljevi ostvarili, potrebno je odrediti uloge koje će pojedini članovi organizacije obavljati, a to je zadatak funkcije organiziranja“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:75). Od iznimne je važnosti specificirati način i sredstva te odrediti osobu za izvršavanje određenog zadatka kako bi ta osoba pridonijela ukupnoj uspješnosti radne organizacije i tima.

- UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Rezimirajući funkcije menadžmenta prema različitim autorima, moglo bi se reći da je upravljanje ljudskim potencijalima funkcija novijeg datuma, ali joj se u posljednje vrijeme pridaje iznimna važnost. „Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima svodi se na : a) popunjavanje radnih mjesta u organizaciji, b) zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika, c) stalnu izobrazbu, usavršavanje i razvoj zaposlenih“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:76).

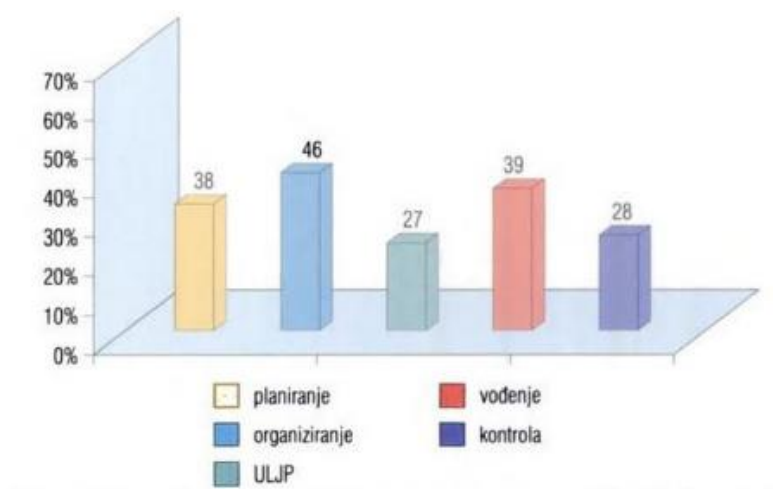
- VOĐENJE

„Bit vođenja je u slijeđenju, u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa naredio ili rekao“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:77). Uz funkciju vođenja usko je vezano i motiviranje koje je važno za poticanje djelatnika na ostvarenje unaprijed očekivanih rezultata.

- KONTROLA

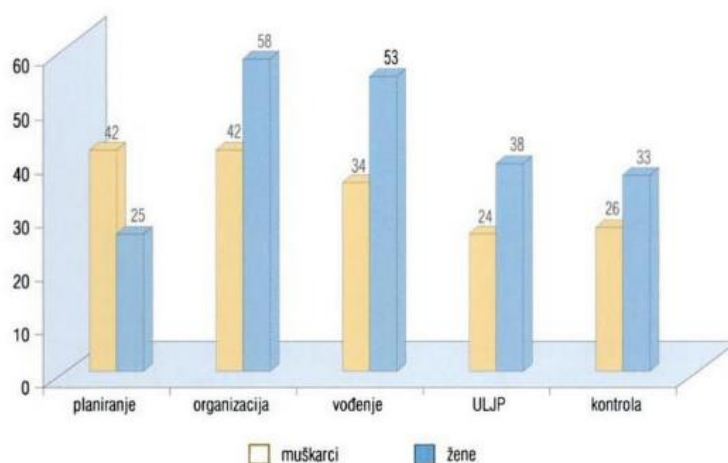
„Kontrola kao funkcija menadžmenta predstavlja nadzor nad djelovanjem poduzeća sa svrhom da ono ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva poduzeća“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:78). Očekivanja u kvaliteti i količini vrednuju se pravovremenom kontrolom očekivanih i realiziranih poslova.

Grafikon 1.: Postotak utrošenog vremena na određenu menadžersku funkciju



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004., (14.03.2017.)

Grafikon 2.: Postotak utrošenog vremena na menadžersku funkciju s obzirom na spol

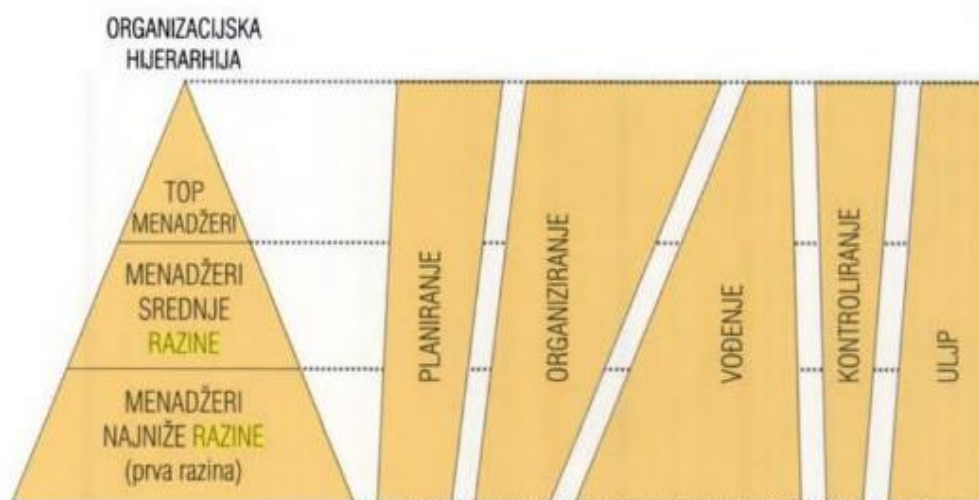


Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004., (14.03.2017.)

2.3. RAZINE MENADŽMENTA

Rastom organizacije i razvitkom njezinog menadžmenta, kao i postavljanjem što većih ciljeva u smislu prihoda, raste i potreba za strukturiranjem kako bi funkcioniranje svih zaposlenih u organizaciji bilo na nivou. Hijerarhijska je struktura kod različitih autora prikazana i definirana različitim pojmovima, međutim, srž svakog od njezinih segmenata je ista. Shodno tome, prema razini odgovornosti razlikujemo: 1.) operativni (tehnički) menadžment, 2.) srednji (middle) menadžment 3.) vrhovni (top) management. „Razlikovanje pojedinih razina menadžmenta nije značajno samo sa stajališta hijerarhije, tj. odnosa nadređenosti i podređenosti, već prvenstveno zbog različitih uloga koje su svojstvene, odnosno namijenjene pojedinim razinama menadžmenta. Te se uloge nebi smjele pomiješati, tj. svaka razina menadžmenta, odnosno menadžeri na toj razini morali bi izvršavati svoje uloge“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:108).

Slika 3.: Hijerarhija menadžmenta u odnosu na funkcije menadžmenta



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004. (15.03.2017.)

- OPERATIVNI (TEHNIČKI) MENADŽMENT

Sikavica i Šiber u knjizi „Menadžment“ razinu operativnog menadžmenta nazivaju menadžmentom prve razine, odnosno nadzornicima. Ta razina je usredotočena na realizaciju zadataka i ciljeva, kontinuiran i efikasan rad, a menadžeri te razine su u

mogućnosti najpreciznije riješiti problem koji je pred njih stavljen. Jedina je razina menadžmenta koja, kao i ostale, iznad sebe ima nadređene, međutim, ispod sebe kao podređene ima djelatnike te se kao glavni zadaci te razine menadžmenta ističu upravo operativni zadaci.

- **SREDNJI (MIDDLE) MENADŽMENT**

Srednji menadžment čine menadžeri čiji su podređeni menadžeri operativne, odnosno prve razine menadžmenta. Ova se razina može specificirati kao razina s najmanje prostora za rješavanje problema budući da su odgovorni nadređenima, a zapovijedaju podređenima. Unatoč tome, Sikavica i Bahtijarević-Šiber definiraju je kao ključnu menadžersku razinu iz razloga što je usmjerena na oblikovanje unutarnjih podsistema i optimalno funkcioniranje organizacije.

- **TOP MENADŽMENT**

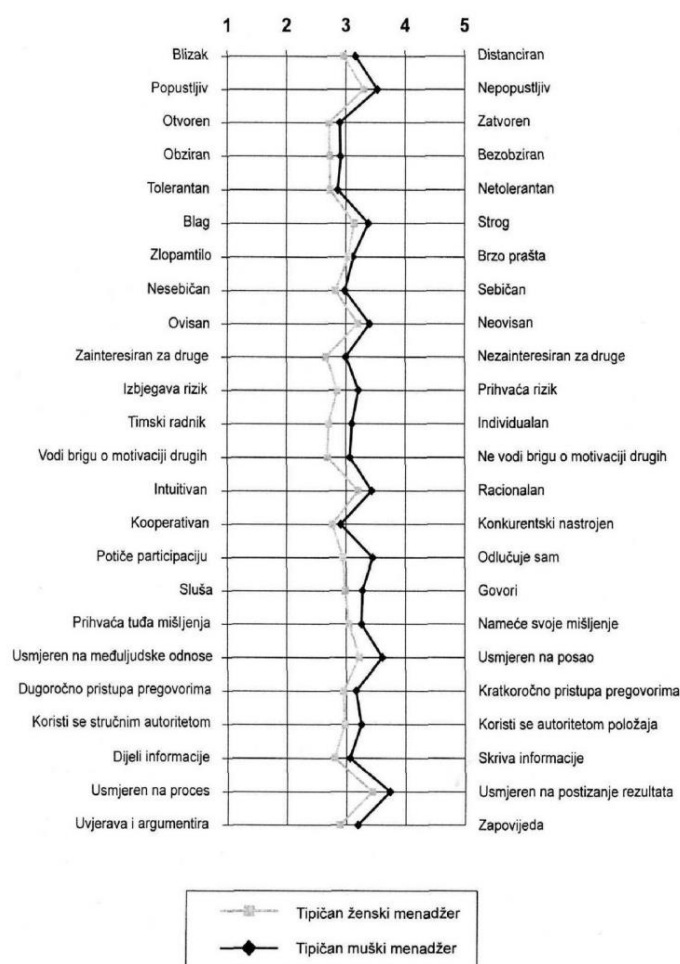
Najviša razina menadžmenta ili, kako je nazivanju Sikavica i Bahtijarević-Šiber, vrhovni menadžment predstavlja hijerarhijsku granu koja je najpodložnija pritiscima, promjenama i utjecajima iz okoline. Menadžeri u top menadžmentu nemaju nadređene, već samo podređene, menadžere srednjeg i operativnog menadžmenta i njihove su odluke malobrojnije, ali puno kompleksnije od drugih grana menadžmenta. „Upravo zbog visokog stupnja odgovornosti, kao i šireg raspona odgovornosti menadžera najviše razine, oni su i najbolje plaćeni menadžeri u kompaniji“ (Sikavica, Bahijarevi-Šiber, 2004:111).

3. MENADŽERI

„Menadžer koji kao predsjednik kompanije ostvaruje spektakularne rezultate u razdoblju od 3 do 10 godina teško se može smatrati efektivnim ako, istodobno, dopusti zastarijevanje postrojenja i opreme, stvori otuđenu i ratobornu radnu snagu, dopusti da poduzeće stekne loš glas na tržištu, zanemari razvoj novih proizvoda“ (Collins, Devanna, 1994:15). Svaki autor kasnije navedene literature ističe vlastitu definiciju menadžera i njegove uloge u organizaciji. Shodno tome, može se reći da je menadžer provoditelj poslovne politike organizacije. Njegova je glavna zadaća koordinacija

funkcija i zadaća menadžmenta, ovisno o hijerarhiji kojoj pripada. „Primarna je vještina menadžera izabrati specifična područja gdje će njegovo uključivanje imati najveći učinak na poslovne rezultate“ (Collins, Devanna, 1994:29). Nemoguće je utvrditi koliko vremenski i u kojoj mjeri menadžer u trenutnoj hijerarhijskoj strukturi izdvaja za pojedinu funkciju menadžmenta, međutim, može se reći da je glavna zadaća u svakom segmentu donošenje odluka, što je dugotrajan, odgovoran i mukotrpan proces. “Presudne su odluke znati što treba naglasiti, kada to naglasiti, što i kada delegirati te kome delegirati“ (Collins, Devanna, 1994:29).

Grafikon 3.: Profil tipičnog muškog i ženskog menadžera



Izvor: <http://anagalicx.blogspot.hr/> (13.03.2017.)

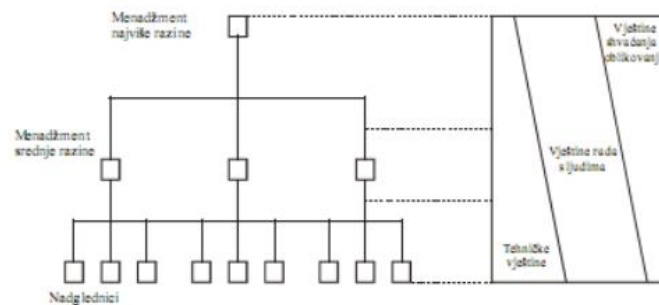
3.1. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Prema R.L. Katzu, potrebno je da menadžeri na svim razinama imaju određena znanja i vještine za uspješno ostvarenje željenih ciljeva. Unatoč tome, ne može se umanjiti značenje osobnosti i snalažljivosti menadžera, međutim, ona sama po sebi nije dovoljna i ne može biti presudna kod karakteriziranja menadžera kao uspješnog ili neuspješnog. Kako menadžeri u različitim djelatnostima imaju različito školovanje i sam način interpretacije uspješnog menadžera, postavlja se pitanje u kojoj je mjeri podjela vještina menadžera vjerodostojna. Međutim, za pretpostaviti je da će menadžer bilo kojeg sektora, posebno turističkog, imati problema i biti relativno neuspješan ako ne posjeduje barem neke od navedenih vještina.

1. Tehničke vještine: „Uključuju sposobnost primjenjivanja specijalističkog znanja i iskustva na tehnike i postupke vezane uz posao“ (Samuel C.Certo, S. Trevis Certo, 2008:16). Njihova se važnost najviše očituje u nižim razinama menadžmenta pa su vezane za računovodstvo, računalno programiranje i dr.

2. Ljudske vještine: „Predstavljaju vještine koje stvaraju suradnju unutar vođenih timova ljudi“ (Samuel C. Certo, S. Trevis Certo, 2008:16). Ljudske vještine vezane su uz socijalna znanja i vještine, koje su iznimno važne zbog svakodnevne komunikacije s podređenima i suradnicima u cilju ostvarivanja ciljeva. Ove su vještine zaslužne za stvaranje „zdrave“ radne atmosfere i radnog okruženja koje potiče na iznošenje stavova i rješavanje problema u svrhu bržeg i efikasnijeg ostvarivanja ciljeva.

3. Konceptualne vještine: „Menadžer koji posjeduje konceptualne vještine sposoban je razumjeti kako se različite funkcije organizacije međusobno nadopunjavaju, kako je organizacija povezana sa svojom okolinom i kako promjene u jednom dijelu organizacije utječu na ostatak organizacije“ (Samuel C.Certo, S. Trevis Certo, 2008:16). Predstavljaju brzog i efikasnog menadžera sposobnog za pronalaženje rješenja za određene izazove i probleme u postojećoj vanjskoj okolini. „Stav ne morate nužno izražavati verbalno. Baš naprotiv, neverbalna komunikacija koji put će više reći o vašem stavu i ostaviti dublji dojam nego tisući riječi“ (Frgačić, 2012:23).

Slika 4.: Vještine u odnosu na razine menadžmenta

Izvor: <http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp>

[content/uploads/sites/205/2013/04/Interna skripta Menadzment 1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp/content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_1.pdf) (20.03.2017.)

Kako je vidljivo iz priloženog prikaza, usponom i napredovanjem pojedinca na više razine hijerarhije menadžmenta raste i važnost konceptualnih vještina, dok tehničke razine gube na važnosti.

3.2. MENADŽERSKE ULOGE

U kasnim 60-ima Henry Mintzberg na temelju vlastitih istraživanja sastavio je tri međusobno povezane uloge, čije nadopunjavanje pridonosi ukupnom radnom uspjehu. Također je sastavio i objasnio tipologiju tih uloga, međutim, u daljnjem će dijelu teksta biti predstavljene samo uloge i njihov kratak opis zbog preširokog spektra koji obuhvaća sama tipologija, a koji iskače od prvotne teme. Dakle, prema Mintzbergu postoje: 1. Interpersonalna uloga, 2. Informacijska uloga, 3. Uloga odlučivanja.

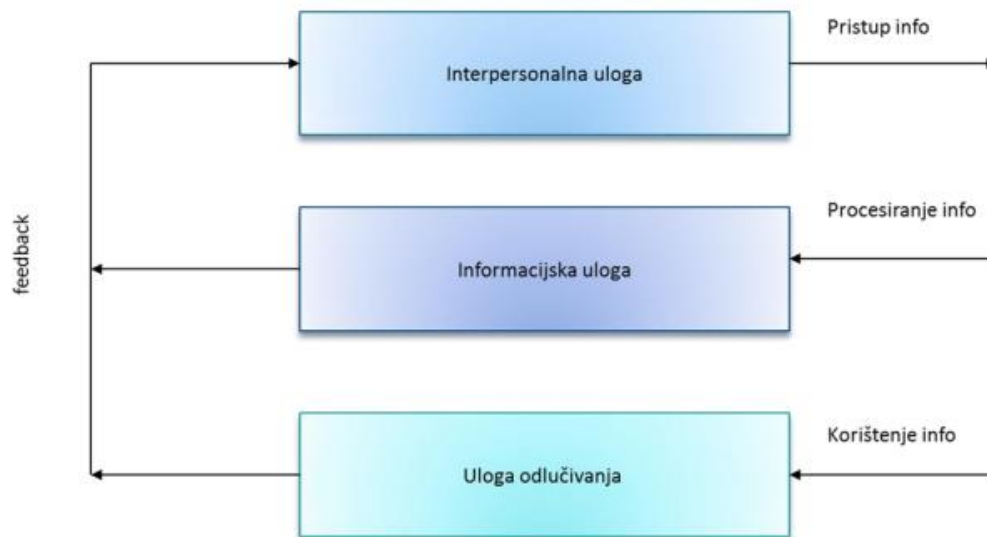
1. Interpersonalna uloga: „Svi menadžeri također imaju ulogu vođe. Ova uloga sastoji se od zapošljavanja, obuke, motiviranja i discipliniranja zaposlenika“ (<http://web.efzg.hr/dok//OIM/mdarabos/Uloge%20menad%C5%BEmenta-Mintzberg.pdf> 27.03.2017.). Kao glavni segment ove uloge Mintzberg spominje suradnju i komunikaciju s ljudima iz vanjske okoline čije informacije mogu uvelike pridonijeti mogućim odlukama. Vanjski oblik suradnje iznimno je važan za menadžera bilo kojeg segmenta (nabave, prodaje, promocije...) u poslovanju te mu ona, iskorištena na pravi način, može biti od iznimne koristi.

2. Informacijska uloga: „Mintzberg je ovo nazvao ulogom primatelja. Menadžeri također djeluju kao vodič za prijenos informacija članovima organizacije“

(<http://web.efzg.hr/dok//OIM/mdarabos/Uloge%20menad%C5%BEmenta-Mintzberg.pdf> 27.03.2017.). Svi menadžeri informacije skupljaju na načine koji njima odgovaraju i koje su odabrali; u većini slučajeva je to izravnim razgovorom ili pak čitanjem časopisa i na taj način mogu saznati moguće poteze konkurenata. Tako menadžeri postaju distributeri informacija ili glasnogovornici potencijalne osobe s dobrom informacijom do članova organizacije i ostalih menadžera u organizaciji, kao i zaposlenika.

3. Uloga odlučivanja: Mintzberg ističe četiri ključne uloge u odlučivanju; menadžer kao poduzetnik u smislu iniciranja novih projekata i napretka, poboljšanja i promjene starih projekata, zatim menadžer kao rješavatelj problema kao odgovor na moguće nepredviđene probleme. Isto tako, menadžer se javlja kao osiguravatelj resursa u smislu osiguravanja novčanih, ali i ljudskih resursa, te menadžer pregovarač koji zna iskoristiti svaku informaciju i mogućnost za dobru „pogodbu“.

Slika 5.: Menadžerske uloge



Izvor : http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_1.pdf (20.03.2017.)

Shodno svim navedenim vještinama i ulogama menadžera prema Sikavici i Bahtijarević-Šiber te, isto tako, ulogama prema Mintzbergu, sljedeće odlike izdvajaju se kao najvažnije odlike koje posjeduju kvalitetni i sposobni menadžeri:

3.3. ODLIKE USPJEŠNOG MENADŽERA

Odlike i status uspješnog menadžera sa sobom nose i brojna ulaganja u vlastito napredovanje, obrazovanje i to je proces koji traje i nekoliko godina dok se ne postigne željeni stupanj stručnosti i kvalitete. Menadžer je slika osobe čvrstog stava koja upravlja timom te je fokusirana na krajnji ishod zadatka i rezultata koje će postići koristeći navedene osobine:

1. Svijest o sebi i samopouzdanje -predstavlja povjerenje u vlastite sposobnosti te odgovorno suočavanje s mogućim donošenjem prijelomnih odluka vezanih za organizaciju i njezine zaposlenike. Isto tako, uključuje visok stupanj samosvijesti, razmišljanja o vlastitom „ja“ te osobni razvoj u svim segmentima.
2. Komunikacijske vještine -kvalitetna komunikacija prema podređenima i poslovnim partnerima uvjet je za dobru radnu atmosferu. Kontinuiranim radom na komunikacijskim vještinama dobar će menadžer poboljšati eventualne loše odnose u organizaciji, ali i privatnom životu koji je veoma često usko povezan s poslovnim i izravno utječe na nj.
3. Optimizam -optimistični pogled na cijeli koncept menadžerstva uvelike olakšava rješavanje problema, odnosno iziskuje usredotočenost na rješavanje istog.
4. Asertivnost -kao glavne karakteristike menadžera ističu se odlučnost i ustrajanje na vlastitim principima te jasno izražavanje potreba i osjećaja, ali i interesa, čime se dostiže željeni stupanj povjerenja podređenih.
5. Fleksibilnost -sposobnost brze prilagodbe promjenama u poslovnom okruženju i sposobnost donošenja odluka u novonastaloj situaciji. Pravovremenom prilagodbom novoj situaciji dolazi se do najboljih rješenja te njihove primjene.

6. Dugoročno strateško razmišljanje -uspješan menadžer misli najmanje 5 godina unaprijed želi li da njegova organizacija i tijekom rada u njoj funkcioniraju na način da se ostvaruju svi zadani zadaci i postižu željeni rezultati.

7. Sposobnost rješavanja problema -predstavlja pravovremeno uočavanje problema, njegovu identifikaciju, analizu te trajno uklanjanje istog.

Slika 6.: Istraživanje iz rada „Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke“ o važnosti vještina vođenja za ženske i za muške ispitanike



Izvor: Znanstveni rad „Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke“ (27.03.2017.)

3.4. OBRAZOVANJE MENADŽERA – HRVATSKA U ODNOSU NA SVIJET

Obrazovanje menadžera i njihovo iskustvo kao i kod mnogih drugih grana, a ne samo u turizmu, nije moguće uspoređivati. Samo formalno obrazovanje u smislu diplome nije dovoljno te se kao glavni problem u hrvatskim poduzećima i organizacijama javlja nedostatak stvarnih znanja upravljanja i vođenja pa se provodi usavršavanje menadžera u smjeru višestruke dugoročne koristi za organizaciju. Kako bi se potkrijepile navedene informacije prema istraživanju Bahtijarević-Šiber i Sikavice (2008.) o odnosima obrazovne strukture menadžera u svijetu naspram Hrvatske, priložena je sljedeća tablica.

Tablica 1.: Podaci o obrazovanju top menadžera u promatranim zemljama

ZEMLJA	POSTOTAK OBRAZOVANIH MENADŽERA (TOP MENADŽMENT)
VELIKA BRITANIJA	24 %
SAD	85%
NJEMAČKA	62%
FRANCUSKA	65%
JAPAN	85%
HRVATSKA	98%

Izvor: Rad autora prema tablici Bahtijarević-Šiber (2008.) (03.04.2017.)

Navedene razlike u obrazovanju već spomenuti autori povezuju s kulturom društva i samim viđenjem menadžmenta i pojma menadžera. Razlike su očite od države do države i one se očituju u postocima izraženima u tablici, gdje je vidljivo da je formalno obrazovanje u Velikoj Britaniji sporedna stavka napram stalnog usavršavanja u neformalnom smislu u svrhu podizanja i povećanja vlastitih iskustava i vlastite kvalitete. U državama poput SAD-a i Njemačke dominantno je razmišljanje da menadžer mora biti stručan u onom segmentu poslovanja kojim se bavi i za koji se kvalificirao. Navedenim je primjerom potkrijepljena prijašnja tvrdnja da hrvatskim menadžerima ne nedostaje formalnog znanja, već usavršavanje i prijenos znanja stečenog formalnim obrazovanjem u konkretan menadžerski posao i iskustvo.

„Najvažniji element koji u današnje vrijeme menadžeri trebaju imati i posjedovati jest informacija. Informacija je najveći kapital koji menadžer određene organizacije i institucije može posjedovati“ (E. Kuka, 2012.). Prema Bahtijarević-Šiber (1999.) obrazovni programi s kojima se menadžeri najčešće susreću kao punuđenima za proširivanje neformalnog znanja vlastite struke prikazani su u tablici 2.

Tablica 2.: Teme obrazovnih programa i omjer omogućavanja istih menadžerima

TEMA	% KOMPANIJA
Vođenje/motiviranje/komuniciranje	92
Organizacijske promjene i razvoj	73
Opći menadžment	70
Financije	67
Razvoj korporacijske/poslovne strategije	65
Primjena strategije	60
Menadžment ljudskih resursa	55
Marketing	54
Globalna poslovna okolina	52
Menadžersko odlučivanje	48
Upravljanje proizvodnjom/operacijama	44
Menadžment prodaje	37
Informacijski sistem potpore odlučivanju	37
Računovodstvo	37
Međunarodne financije	26
Svjetska trgovina i ekonomija	23
Odnosi preduzeća i vlade	22
Računalne vještine	17
Integracije/akvizicije i sl.	15
Logistički menadžment	12

Izvor: Preuzeto iz stručnog rada E. Kuka, „Značaj obrazovanja menadžera“ prema Bahtijarević-Šiber (03.04.2017.)

Tijekom svoje karijere i u svrhu praćenja suvremenih menadžerskih modela menadžer mora biti spreman na stalno napredovanje u obrazovnom smislu te usklađivanje politike vođenja s promjenama u svijetu.

4. ŽENE MENADŽERI

Godinama su žene bile bez mogućnosti napredovanja u smislu boljeg položaja u organizaciji, bez mogućnosti da se dodatno obrazuju, rješavaju složenije probleme te otvoreno govore o mogućnosti napredovanja i boljoj plaći. Nedovoljan broj stručnjaka na području menadžmenta doveo je do spoznaje o neiskorištenom potencijalu gotovo polovice svjetske populacije. Uočavanje i prepoznavanje potencijala ženskog roda čitave svjetske populacije te njihovih specifičnih karakteristika vezanih uz obavljanje poslova i učinkovitost same organizacije, doveli su do porasta uključivanja ženskog roda u poslove menadžerskog karaktera u svim hijerarhijskim strukturama. „Žene su danas i na zapadu i kod nas prodrle u gotovo sve sfere života. Uspješno spajaju znanje, sposobnosti i ostvaruju materijalni uspjeh“ (Novosel, 2000:55).

Rast trenda pojave žena i ženske snage u ekonomiji 21. stoljeća pridonio je znatnom utjecaju u samoj strukturi i funkcioniranju menadžmenta, komunikaciji i pristupu rješavanju problema. „Naime, brže i intenzivnije uključivanje žena u menadžment te općenito vrednovanje i širenje raznolikosti stilova menadžmenta i pristupa menadžmentu može organizacijama pomoći da smognu snagu i fleksibilnost potrebnu za opstanak i razvoj u izrazito konkurentskoj i turbulentnoj globalnoj okolini. Zbog toga uspješne organizacije zapošljavaju podjednako i muškarce i žene svjesne toga da su im za uspjeh potrebne i muške i ženske osobine“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, 2008:610).

4.1. ETAPE UKLJUČIVANJA ŽENA U SVJETSKI MENADŽMENT

Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavici, te Pološki-Vokić postoje dvije faze, odnosno kako ih oni u knjizi nazivaju, etape uključivanja žena u menadžment.

1. etapa: „Razdoblje koje je započelo desetak godina nakon II. svjetskog rata, te trajalo do kraja 80-ih godina 20. stoljeća“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, 2008:605). U toj se fazi žene u većem broju priključuju u menadžment, međutim, zatomljuju vlastiti stil vođenja te se vode muškim stilom koji se u ženskoj ulozi ne pokazuje previše uspješnim. Zbog nefleksibilnosti zaposlenika i tehnologije u to je vrijeme bila potrebna doza grubosti, otpornosti i energičnosti u pravom muškom smislu

riječi pa se žene u to vrijeme u menadžmentu ipak ističu manje od muškaraca, stoga ih ima veoma malo, gotovo ništa.

2. etapa: „Započinje potkraj 80-ih i početkom 90-ih godina 20. stoljeća kada se drugi val žena probija prema vrhovnom menadžmentu, ne prihvaćajući stil i navike koje su se pokazale uspješnim za muškarce, već ističući vještine i ponašanje koje su razvile same, iz iskustva koje su stekle kao žene“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić 2008:606). Upravo zbog tih osobina ženama u drugoj etapi omogućeno je brže napredovanje u menadžmentu, upravo iz razloga dokazivanja mogućnosti ostvarivanja ciljeva na drugi način. Kao glavne osobine ženskog stila vođenja spominju se suradnja, povjerenje, pravednost, blaži stil vođenja te su iste osobine uz nadopunu u smislu napredovanja obrazovanja i mogućnosti ostale iste ili pak se nadopunile.

4.2. RAZLOZI POVEĆANJA BROJA ŽENA U MENADŽMENTU

Postoji velik broj razloga zbog kojih su žene dobile izraženiju ulogu kao menadžerice te su oni naglašeni u drugoj etapi razvoja. Današnje je društvo veoma osjetljivo na bilo koji oblik diskriminacije, među njima i spolnu te je, shodno tome, usvojen niz zakona koji sprječavaju diskriminaciju žena i one dobivaju mogućnost napredovanja u svim sferama. Kao jedan od razloga za uključivanje žena u menadžment ističe se *manja diskriminacija u društvu*. Suvremene su organizacije također prihvatile i vode se činjenicom da različitosti daju posebnu korist uspjehu organizacije. Isto tako, isprepletanjem muškog i ženskog stila vođenja postižu se bolji rezultati i oni su glavni izvor snage organizacije. Prema tome, *upravljanje različitostima* te prepoznavanje talenata žena dovodi do njihovog većeg uključivanja u menadžment. Novi poslovni uvjeti u svijetu menadžera zahtijevaju usmjerenost na maksimalni razvoj i korištenje ljudskih resursa kao najvažnijeg oružja protiv konkurencije i iznimnu prednost organizacije pred ostalima. Kako je upravo to jedna od glavnih osobina koje Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki-Vokić nazivaju superiornost, *važnost ženskog stila vođenja* za napredak čitave organizacije je neupitna.

Obrazovna struktura žena sve je bolja i izraženija i njihova je *stručnost* u suvremenoj organizaciji neupitna. U prošlosti su postojale zapreke u smislu usmjeravanja djevojčica u područja i zanimanja s kojima su se u čim kraćem roku mogle zaposliti, međutim,

kroz godine, svijest o tome je sazrela pa postoji mnogo žena sa zavidnim kvalifikacijama. U današnjim organizacijama žene se ističu i kao *poduzetnice* i pokretači vlastitih poslovnih poduhvata čije poslovanje same vode. “Uspješne samozaposlene žene izvor su ne samo menadžerskih znanja u vlastitim organizacijama, već i segmenat iz kojeg korporacije regrutiraju svoje menadžere“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić 2008:606). Kao najvažniji razlog uključivanja žena u menadžment navodi se *povezanost između udjela žena i uspješnosti organizacije*. „Pokazalo se da povrat na uloženi kapital pozitivno korelira s udjelom žena u vrhovnom menadžmentu, odnosno da čak u četiri do pet industrija kompanije s najvećim udjelom žena na najvišim menadžerskim razinama ostvaruju više za svoje dioničare“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić 2008:607).

4.3. ŽENE MENADŽERI U SVIJETU

Čitav razvoj i uloga žena u menadžmentu te prethodno navedene etape nisu se previše razlikovale u svijetu u usporedbi s Hrvatskom. U državama EU, ali i ostalima, neravnopravnost žena najviše je vidljiva u smislu plaća žena naspram muškaraca, koje su često puno veće. Međutim, broj žena u svijetu menadžmenta kroz godine se jako povećao, što je vidljivo iz dolje priložene tablice.

Tablica 3.: Postotak žena u menadžmentu kroz godine

Godine	1931.	1951.	1961.	1971.	1981.	1990.	2001.
Zastupljenost u menadžmentu	13%	15%	16%	21%	23%	28%	33%

Izvor: Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki- Vokić, 2008. (28.03.2017.)

Prema tablici navedenih autora vidljivo je da je porast ženskog udjela u menadžmentu kroz godine napredovao, ali veoma malom brzinom i ne može se odrediti kada će on dostići ili se izjednačiti s udjelom muškaraca. Isto tako, navedeni su autori kao zadnju promatranu godinu stavili 2001. Iz navedene se tablice prema rastu svakih

deset godina, usprkos tome što se postoci ne povećavaju proporcionalno, može zaključiti da bi današnja situacija u postotku trebala dostići 40% udjela žena u svjetskom menadžmentu, međutim, prema podacima iz stručnog rada Ružić, V., Perušić, M., zbog ekonomske krize koja je zahvatila čitav svijet, udio žena je 2007., 2009., i 2013. stao na 24%, dok je u 2011. i 2012. taj postotak bio i manji, što je vidljivo u dolje prikazanoj tablici.

Tablica 4.: Postotak žena u menadžmentu u razdoblju od 10 godina (od 2004.-2014.)

Godine	2004.	2007.	2009.	2011.	2012.	2013.	2014.
Zastupljenost u menadžmentu	19%	24%	24%	20%	21%	24%	24%

Izvor: Obrada autora prema stručnom radu Ružić, V., Perušić, M. (28.03.2017.)

4.3.1. PLAĆE

Prema članku koji je objavljen na portalu MojPosao, a vezan je uz plaće i zaposlenost žena i muškaraca u sektoru menadžerstva, navedeno je kako na rukovodećim menadžerskim pozicijama žene u prosjeku zarađuju 23,4% manje od muškaraca. Globalni nerazmjer u plaćama još uvijek je problem koji muči EU, ali i države izvan nje, te još uvijek nije definirano na koji će način taj problem dugoročno moći biti riješen. Prema izračunima Svjetskog ekonomskog foruma, taj će problem biti riješen za 170 godina. Prema podacima Eurostata 2014. godine, postotak žena menadžera najveći je u Latviji gdje one na takvim pozicijama zauzimaju 53%, dakle, ima više žena nego muškaraca na menadžerskim pozicijama. Dobar primjer država koje udjelom žena u menadžmentu iskaču su Bugarska i Poljska u kojima je taj postotak oko 44%, dok se iza njih nalaze Irska i Estonija s neznatnom razlikom od 1%. Na menadžerskim pozicijama u Litvi, Rumunjskoj i susjednoj nam Mađarskoj nalazi se 42% žena, dok se taj postotak u Francuskoj i Švedskoj kreće oko 40%. Države koje, kao i Hrvatska, moraju poraditi na cjelokupnom sistemu napretka žena na menadžerskim pozicijama, prema podacima Eurostata su Njemačka, Cipar i Italija s 22%, Austrija i

Belgija s 23% te Luxemburg s 24%, što je manje od četvrtine i predstavlja izniman problem.

Što se tiče plaća žena na menadžerskim pozicijama, one su različite od zemlje do zemlje i usko vezane uz visinu prosječne plaće. Najmanja razlika u plaći najbolje se očituje u državama u kojima su plaće iznimno niske. Tu se ističe Rumunjska gdje žene imaju 5% manje plaće u odnosu na muškarce na istoj menadžerskoj poziciji. Nakon Rumunjske najmanji je postotak u Sloveniji, Belgiji i Bugarskoj te se on kreće od 12,4% do 15%. Države koje se ističu kao negativan primjer razlike u menadžerskoj plaći između muškaraca i žena jesu Mađarska s 33,7%, Italija s 33,5%, a slijede ih Češka i Slovačka s postotkom od 29,7% do 28,3%. Poljska, Njemačka, Portugal, Velika Britanija i Austrija države su u kojima se postotak razlike u plaćama kreće od 27,7% do 25,1%, što govori da žena u navedenim državama na menadžerskoj poziciji, unatoč obrazovanju, iskustvu i znanju, ima za četvrtinu manju plaću nego muškarac s istim kvalitetama.

Slika 7.: Pregled menadžerskih plaća po gradovima Europe



Izvor: Statistički podaci s portala MojaPlaća (30.03.2017.)

Iako su u gore navedenoj statistici prikazane plaće menadžera u cjelini, što podrazumijeva i muški i ženski spol, vidljive su razlike koje su prije navedene da gradovi, odnosno države s manjim prosjekom plaća izdvajaju manje plaće za

menadžere, pa je za zaključiti da je u tim državama i razlika između menadžerskih plaća s obzirom na spol manja.

4.4. ŽENE MENADŽERI U HRVATSKOJ

„Godine 1996. u Hrvatskoj je bilo 24,4% žena menadžera, dok ih je u SAD-u bilo više od 40%. Ni 2003. godine, kada su žene u Hrvatskoj činile oko 26% menadžera, taj udio nije na svjetskoj razini“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, 2008:612). Prema statistikama pronađenima kod proučavanja literature na najvišim strukturama menadžmenta nalazi se manje od 10% žena. Istraživanje provedeno od strane pravobraniteljica za ravnopravnost spolova pokazalo je kako se u Hrvatskoj na rukovodećim pozicijama nalazi 35%, kao dio upravnog tijela 19% žena te u nadzornim tijelima udio od 20%. U tom istraživanju nije prikazan top menadžment, međutim, prema znanstvenom radu Pavleka, Klopotana i Latin-a, on iznosi samo 6%, što je vidljivo iz dolje priložene tablice.

Tablica 5.: Udio žena u top menadžmentu u Hrvatskoj

Ukupno stanovništvo RH	52%
Ukupan broj zaposlenih RH	48%
Zaposleni do 50 godina života	47%
Nezaposlenih u RH	58%
Stopa ženske nezaposlenosti	25%
Gradonačelnice	11%
Saborske zastupnice	22%
Nema osigurano puno radno vrijeme u državnoj upravi	89%
Nema osigurano puno radno vrijeme u prosvjeti	60%
Prvi puta traže posao i imaju VSS	63%
Radnica na crno	65%
U Nadzornim odborima u trgovačkim društvima	19%
Osnivači trgovačkih društava	25%
Kreditne poduzetnice	20%
Top menadžment u RH	6%

Izvor: Obrada Pavlek, M.H., Klopotan, I., Latin, M. (28.03.2017.)

4.4.1. PLAĆE

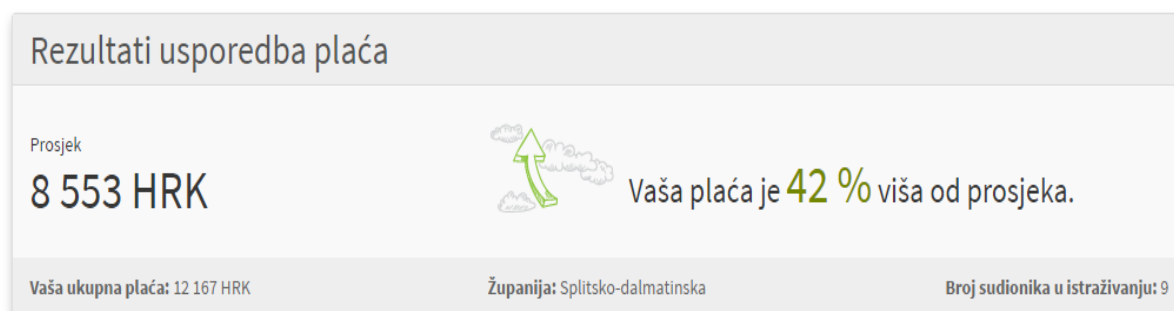
Prema članku s portala MojPosao, u kojem su, između ostalog, navedeni podaci servisa Eurostat prema kojima su definirane plaće žena menadžerica u svijetu i njihov broj, nisu prikazani postoci vezani za Hrvatsku. Jedino što se spominje jest da je svega 9% žena na mjestu predsjednika uprave, a koliko je to malo pokazuje podatak da na jednu predsjednicu uprave dolazi devet predsjednika. Recesija i ekonomska kriza koje su zahvatile čitav svijet, te još uvijek u Hrvatskoj imaju velik negativan utjecaj, ostavile su traga i na prosjeku plaća menadžera na svim razinama. Prema podacima Hrvatskog udruženja menadžera i poduzetnika, prosjek zarade menadžera u Hrvatskoj naspram prosjeka zarade običnog radnika u promatranoj djelatnosti veća je za 4,5 do 5 plaća. U nastavku su prikazani mjesečni prosjeci menadžerskih plaća u Hrvatskoj prema podacima servisa MojaPlaća iz siječnja 2013. godine. Što se tiče visina plaća, u istraživanju literature nema podataka kolika je razlika u plaći, ali prema internetskim izvorima žene imaju plaće manje od 15 do čak 30%.

- 11.815,34 kn – prosječna neto plaća top menadžera (112% više od prosječne hrvatske plaće)
- 15.991,92 kn – prosječna plaća top menadžera kad u obzir uzmemo bonuse i nagrade (u vrijeme recesije menadžerima je teže ostvarivati tražene i planirane ciljeve zbog svih makroekonomskih čimbenika na tržištu na koje ne mogu utjecati pa su stoga u posljednje vrijeme bonusi i nagrade u nekim djelatnostima nedostižni)
- 7.230,66 kn – prosječna plaća nižih i srednjih menadžera
- 12.887,10 kn – prosječna menadžerska plaća u Zagrebu i Zagrebačkoj županiji, koja ujedno i prednjači u iznosu plaće
- 8.625,00 kn – prosječna plaća top menadžera u Vukovarsko-srijemskoj županiji u kojoj su najmanje plaće menadžera (radi usporedbe najveće i najmanje plaće)
- 13.177,78 kn – prosječna plaća top menadžera sa završenim magisterijem ili doktoratom; plaće menadžera sa srednjom stručnom spremom su 24% manje (47% veće plaće za top menadžere zaposlene u tvrtkama koje su u pretežito stranom vlasništvu; 11% veća plaća za menadžere s deset i više godina iskustva u odnosu na manji radni staž i iskustvo)

Kako je, na već prije navedenom servisu, omogućena aplikacija izračuna prosječne neto plaće, u privitku će biti prikazan sljedeći izračun. Prema članku koji je objavljen u Nacionalu br. 380 pod naslovom „Vrhunski menadžeri ne ostaju na istom poslu više od pet godina“ navedeno je kako je idealan menadžer osoba od oko 35 godina, ima iskustvo i znanje bar jednog stranog jezika te je visoko obrazovana. U navedenom primjeru prikazan je izračun prosječne plaće za žensku osobu staru 35 godina, sa završenim magisterijem, čije je dosadašnje radno iskustvo osam godina te ista trenutno radi kao upravitelj hotela. Financijske beneficije koje dobiva na godišnjoj razini su 2.000,00 kn uzevši u obzir recesiju, ali i sezonalnost koja onemogućuje ostvarivanje planiranih ciljeva tijekom cijele godine, već samo kroz nekoliko ljetnih mjeseci. Beneficije koje kao upraviteljica hotela koristi jesu mobilni telefon za osobnu i poslovnu uporabu, prijenosno računalo za osobnu i poslovnu svrhu, automobil za osobne i poslovne potrebe u vrijednosti od 20.000,00 do 25.000,00 kuna, topli obrok i besplatno piće na poslu. Hotel ima od 50 do 245 zaposlenika i nalazi se u Splitsko-dalmatinskoj županiji i u većinskom je vlasništvu domaćeg investitora. Prema navedenim podacima rezultati su sljedeći.

Slika 8.: Rezultati upitnika na primjeru

Upravitelj hotela (Menadžerski posao)



Izvor: <http://www.mojaplaca.hr/employee/viewresults/type/survey> (01.04.2017.)

Prosječna plaća žene menadžerice u navedenoj situaciji i uvjetima je 12.167,00 kn, što je 42 % više od hrvatskog prosjeka.

4.5. ŽENSKI STIL VOĐENJA

Ženski je stil vođenja posljednjih nekoliko godina iznimno dobio na značaju. U različitim se literaturama spominju inačice samog naziva pa ga neki autori još nazivaju i emotivnim, prijateljskim ili interaktivnim stilom vođenja, dok ga drugi definiraju kao model stila menadžmenta 21. stoljeća. Osnova takvog stila leži na poimanju osobe kao zrelog ljudskog bića s određenim potrebama i željama koje će svojim potencijalom biti osnovna prednost nad konkurencijom i glavna mogućnost za ostvarivanje svih željenih planova i ciljeva.

Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki (2008.) glavne kvalitete žene na mjestu menadžera očituju se u već prije navedenom *prijateljskom i emotivnom stilu vođenja* koji je vezan uz međusobnu komunikaciju s podređenima, mogućnost donošenja zajedničkih rješenja problema i ključnih odluka. Nadalje, natjecanje među zaposlenima dugoročno može biti pogubno za organizaciju te je veoma bitno održavanje dobre radne atmosfere i međuljudskih odnosa koji se očituju kroz *suradnju*. *Razvijanje interpersonalnih vještina* u smislu poticanja na stvaranje i razvijanje, kao i iznošenje vlastitih mišljenja i ideja jedna je od temeljnih karakteristika ženskog stila vođenja koja je usko povezana *spoznavanjem zaposlenika*. Navedena je karakteristika, osim za izgradnju kvalitetnih međuljudskih odnosa, dobra i kao smjernica za „čitanje“ planova za budućnost zaposlenika te samu procjenu poklapaju li se ti planovi s planovima organizacije i menadžera. Ako se oni međusobno preklapaju, žene menadžeri kao specifičnu karakteristiku vođenja posjeduju *poticanje participacije* odnosno poticanje zaposlenika na sudjelovanje u svim aspektima djelovanja te daju pohvalu za svaki dobro odrađeni segment, što će biti dodatni poticaj za bolji daljnji rad i *podizanje samopoštovanja zaposlenika*. Kao glavna karakteristika ženskog stila vođenja spominje se i *pozitivan uzor* koji žena menadžer daje samom svojom pojavom, ponašanjem i izbjegavanjem naglašavanja vlastite snage i superiornosti u odnosu na ostale. *Timski je rad* posljednja, ali ne i manje bitna karakteristika ženskog stila vođenja koja se očituje u sposobnosti pojedinca da svojim interpersonalnim vještinama u interakciji s ostalima postiže željene ciljeve i rezultate u svrhu zadovoljenja vlastitih ciljeva vezanih uz plaću i opće zadovoljstvo, ali i organizacijske ciljeve i planove. “Ono što ljude koji upravljaju

izdiže u odnosu na druge nije njihov akademski IQ, nego emocionalni EQ“ (Bedeković, 2010:49).

4.6. STAKLENI STROP

„Stakleni strop odnosi se na nevidljive prepreke koje se temelje na prevladavajućim stavovima i stereotipima, a priječe vertikalno napredovanje žena na menadžerskim razinama i njihovo kretanje prema vrhu“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:405). U širem smislu riječi stakleni strop predstavlja prepreke s kojima se često susreću želeći stići do viših menadžerskih pozicija. Sama riječ „stakleni“ naglašava teško uočavanje problema od strane žena, dok je „strop“ sinonim za granicu napredovanja žene koja, unatoč svim kvalifikacijama, znanjima i iskustvu često ne može prijeći prepreku „stropa“ jer je mjesto iznad zbog stereotipa namijenjeno i predodređeno za muškarca. U suštini stakleni strop nije vezan samo uz problem ženskog napredovanja, već i problem napredovanja zbog rase ili nacionalnosti, no u ovom konkretnom slučaju baziran je na zahtjevan put napretka žene.

Glavni problemi i prepreke vezani su uz predrasude, u smislu da je muškarcu lakše, i, u pravilu, unatoč istim ili čak i boljim ženskim kvalifikacijama, on dobiva mogućnost napredovanja. „Argument obrazovanja često se koristi u objašnjenju uzroka manjeg napredovanja žena. Iako je taj razlog tijekom povijesti bio utemeljen, danas uglavnom ne postoji. Žene postaju sve obrazovanije, a često u tome i nadilaze muškarce“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:407). Kao sljedeći problem javlja se otpor ženskom vodstvu gdje se žene kao menadžerice karakterizira kao bahate, sebične i previše samouvjerene, što nije slučaj s muškarcima na toj poziciji. Ženski stil vođenja također je teško prihvatljiv u pojedinim organizacijama iz razloga što ga karakterizira suosjećanje, briga za podređenog u svrhu ostvarivanja zajedničkih ciljeva, suradnja i dogovor, dok se kao glavna vrlina menadžera navodi kontrola, što je kontradiktorno prije opisanom ženskom stilu vođenja. „Muška kultura je još uvijek dominantna u organizacijama (i društvima). Ona cijeni i promiče tradicionalne muške vrijednosti kao što su neovisnost, agresivnost, konkurentnost, moć, materijalni i vidljivi pokazatelji uspjeha. Ona određuje načine i uvjete napredovanja na ljestvici karijere i organizacijskim razinama koje su pravljene po muškoj mjeri“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:406). Obiteljski život još je uvijek više

podređen ženama, majkama pa je stoga uobičajeno da one napuštaju ili se privremeno udaljavaju i odbijaju moguće napredovanje kako bi mogle udovoljiti zahtjevima obitelji.

„Stereotipi menadžmenta sažeti su u uvjerenje da žene pripadaju kući i nisu odane poslu i karijeri. Stoga se žene rijetko promatraju kao važan menadžerski potencijal i izvor talenata. Dominantna je percepcija i ideal uspješnog menadžera, ali i čovjeka – muškarac“ (Bahtijarević-Šiber 2014:406).

5. ŽENA MENADŽER U TURIZMU REPUBLIKE HRVATSKE

Turizam u Hrvatskoj u suvremenim uvjetima nosi titulu najvažnije ekonomske i gospodarske grane. U prosjeku Hrvatska ima oko 10 milijuna stranih posjetitelja godišnje, a zarada od turizma u ukupnom BDP-u sudjeluje u udjelu od 15%. Kao nulta godina hrvatskog turizma spominje se 2000. godina i nakon nje je menadžment u turizmu i hotelijerstvu doživio pozitivne promjene. One se najviše očituju kroz „pomlađeni“ menadžment te povećanje broja žena menadžerica hotelijersko-turističke struke. Kada se sagleda hotelski sustav koji je zapravo glavna grana turizma, vidljiv je problem prije navedenog staklenog stropa. Od ukupnog broja hotela u Hrvatskoj, među direktorima tek je 7% žena. Ono što je kontradiktorno broju menadžerica na direktorskim pozicijama i samim time potkrepljuje sve navode u ovom radu jest podatak da, iako žene obrazovno dominiraju u hotelskom segmentu poslovanja, 70% njih s takvom je diplomom nezaposleno. Dakle, iako diplome sa sveučilišta u puno većem omjeru dobivaju žene, njihova je zastupljenost i dalje premala, što je slučaj i u hotelskoj industriji što će konkretno biti prikazano u sljedećem poglavlju primjera Međimurskog veleučilišta u Čakovcu.

Žene u hotelskim sustavima najčešće djeluju u srednjem menadžmentu kao nadzornice, šefice sale ili pak direktorice određenog segmenta u poslovanju (marketinga, kontrolinga, financija i dr.). „Počela sam kao pripravnica, prešla na recepciju, a radila sam i kao konobarica te u kuhinji. Jednostavno, ako želite postati direktor hotela, morate znati sve raditi. Ima ljudi koji ne znaju ništa, a u roku dva ili tri tjedna već mogu konobariti. Tko hoće, može napredovati. Pomoćni konobari svojim trudom i zalaganjem mogu postati direktori hotela. Uveli smo standarde i ocjene što nismo imali prije. Tako imamo mogućnost vidjeti iskače li netko iz prosjeka, a kad nam

treba voditelj, raspisujemo interni natječaj. Tko je zaslužio, taj ide naprijed“ (<http://m.sibenik.in/sibenik/prije-devet-godina-stigla-je-iz-francuske-postala-direktorica-hotela-a-danas-vodi-cak-400-radnika/58947.html>, Antica Poljićak, voditelj vanpansionske ponude hotela Solaris, 04.04.2017.).

5.1. OBRAZOVANJE ŽENA MENADŽERA U TURIZMU REPUBLIKE HRVATSKE

„Ključ uspjeha za postizanje izvrsnosti u turizmu je edukacija srednjeg menadžemta kao osnovne karike isporuke kvalitete“ (Strategija razvoja turizma do 2020.). U podacima iz statističkog ljetopisa 2014. prikazan je broj žena koje su upisale, među ostalim, i interdisciplinarno područje te kako se taj broj mijenjao u razdoblju od 2009. do 2014. godine.

Tablica 6.: Postotak žena koje upisuju studije društvenih i humanističkih znanosti

26-18. STUDENTI UPISANI NA MAGISTARSKI ILI POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJI PREMA ZNANSTVENIM I UMJETNIČKIM PODRUČJIMA STUDIJA⁹⁾ TE SPOLU (NSKO 5) STUDENTS ENROLLED IN MAGISTERIAL OR POSTGRADUATE SPECIALIST STUDIES (ISCED 5), BY SCIENTIFIC AND ARTISTIC FIELD OF STUDY⁹⁾ AND SEX

	2009./2010.		2010./2011.		2011./2012.		2012./2013.		2013./2014.		
	ukupno Total	žene Women	ukupno Total	žene Women	ukupno Total	žene Women	ukupno Total	žene Women	ukupno Total	žene Women	
Ukupno	1 518	947	1 762	1 191	1 197	672	1 402	897	931	548	Total
Prirodne znanosti	32	25	33	26	32	27	27	27	25	14	Life sciences
Tehničke znanosti	142	44	100	38	113	29	86	27	40	11	Engineering
Biomedicina i zdravstvo	518	352	749	564	344	201	534	383	346	229	Biomedicine and health
Biotehničke znanosti	13	6	24	15	27	17	27	16	12	7	Biotechnical sciences
Društvene znanosti	804	512	803	505	610	363	609	367	442	251	Social sciences
Humanističke znanosti	-	-	17	16	21	10	29	19	13	2	Humanities
Umjetničko područje	-	-	8	5	11	8	10	9	12	7	Artistic field
Interdisciplinarno područje	9	8	28	22	39	17	80	54	41	27	Interdisciplinary field

Izvor: Statistički ljetopis 2014. (04.04.2017.)

5.2. OBRAZOVANJE ŽENA U TURIZMU NA PRIMJERU MEĐIMURSKOG VELEUČILIŠTA

Kao gradovi čije se obrazovne ustanove, osim ostalih smjerova, kao primarnim bave i turizmom, ističu se Karlovac, Opatija, Pula, Virovitica, Split, ali i Čakovec. Kao konkretan primjer kretanja u obrazovanju ženske populacije danas, u nastavku su prikazani podaci ustupljeni od strane Međimurskog veleučilišta. Pomoću istih bit će

evidentno raste li broj žena koje se upisuju i koji je broj onih koje završavaju smjer Menadžmenta turizma i sporta na navedenom Veleučilištu. Ustupljeni podaci promatrani su u razdoblju od tri godine zasebno za preddiplomski stručni studij Menadžmenta turizma i sporta i Specijalistički diplomski studij Menadžmenta turizma i sporta. Isto tako, s obzirom na to da Veleučilište na preddiplomskom studiju upisuje i redovne i izvanredne studente (u ovom slučaju studentice), njihov je broj također izdvojem u tom smislu. Što se tiče specijalističkog stručnog studija, u promatranim akademskim godinama 2014./2015. i 2015./2016. nije postojala mogućnost upisa sa statusom redovnog studenta, dok se u godini 2016./2017. pruža ta mogućnost pa se od te godine na specijalistički studij upisuju i redovni studenti. Podaci ustupljeni od strane referade Međimurskog veleučilišta temeljeni su isključivo na broju studentica.

Tablica 7.: Preddiplomski studij 2014./2015.

UPISANI STUDIJ		
GODINA	REDOVNO	IZVANREDNO
2014./2015.	40	48

ZAVRŠENI STUDIJ		
GODINA	REDOVNO	IZVANREDNO
2014./2015.	43	47

Izvor: Rad autora prema podacima ustupljenima od strane Međimurskog veleučilišta (18.04.2017.)

Prema podacima iz akademske godine 2014./2015. broj studentica koje su prvi put upisale prvu nastavnu godinu iznosio je 88, od toga 40 redovnih i 48 izvanrednih. Iste godine titulu prvostupnika dobilo je 90 studentica upisanih prijašnjih godina.

Tablica 8.: Preddiplomski studij 2015./2016.

UPISANI STUDIJ		
GODINA	REDOVNO	IZVANREDNO
2015./2016.	42	39

ZAVRŠENI STUDIJ		
GODINA	REDOVNO	IZVANREDNO
2015./2016.	34	24

Izvor: Rad autora prema podacima ustupljenima od strane Međimurskog veleučilišta (18.04.2017.)

Akademsku godinu 2015./2016. upisao je manji broj studentica nego prethodne godine, točnije 81, a manji je broj te godine i dobio titulu prvostupnika.

Tablica 9.: Preddiplomski studij 2016./2017.

UPISANI STUDIJ		
GODINA	REDOVNO	IZVANREDNO
2016./2017.	45	43

ZAVRŠENI STUDIJ		
GODINA	REDOVNO	IZVANREDNO
2016./2017.	4	7

Izvor: Rad autora prema podacima ustupljenima od strane Međimurskog veleučilišta (18.04.2017.)

U akademsku godinu 2016./2017. upisalo se 45 redovnih i 43 izvanredne studentice, što dovodi do ukupnog broja od 88 studentica, što izjednačava omjer studentica upisanih u smjer menadžment turizma i sporta u promatrane tri godine. Te iste godine navedeni je smjer završio iznimno malen broj studentica, svega 11.

Tablica 10.: Specijalistički stručni studij 2014./2015.

UPISANI STUDIJ		
GODINA	REDOVNO	IZVANREDNO
2014./2015.		22

ZAVRŠENI STUDIJ		
GODINA	REDOVNO	IZVANREDNO
2014./2015.		16

Izvor: Rad autora prema podacima ustupljenima od strane Međimurskog veleučilišta (18.04.2017.)

U akademsku godinu 2014./2015. na specijalistički stručni studij Menadžment turizma i sporta upisale su se 22 studentice sa statusom izvanrednog studenta, dok je te iste godine studij završilo 16 studentica koje su studij upisale prije prve promatrane godine.

Tablica 11.: Specijalistički stručni studij 2015./2016.

UPISANI STUDIJ		
GODINA	REDOVNO	IZVANREDNO
2015./2016.		29

ZAVRŠENI STUDIJ		
GODINA	REDOVNO	IZVANREDNO
2015./2016.		23

Izvor: Rad autora prema podacima ustupljenima od strane Međimurskog veleučilišta (18.04.2017.)

Godina 2015./2016. bilježi porast broja studentica (23 na 29) koje se upisuju na diplomski studij, što potvrđuje podatak da turistička zanimanja postaju sve zastupljenija. Iste je godine veći broj studentica završio studij, njih 23.

Tablica 12.: Specijalistički stručni studij 2016./2017.

UPISANI STUDIJ		
GODINA	REDOVNO	IZVANREDNO
2016./2017.	12	18

ZAVRŠENI STUDIJ		
GODINA	REDOVNO	IZVANREDNO
2016./2017.	na dan 18.04. nema studentica koje su završile stručni studij	

Izvor: Rad autora prema podacima ustupljenima od strane Međimurskog veleučilišta (18.04.2017.)

Akadske godine 2016./2017. otvara se mogućnost upisa sa statusom redovnog studenta specijalističkog stručnog studija, te i ta godina bilježi porast broja upisanih studentica, ukupno njih 30, od čega 12 ima status redovnog, a 18 izvanrednog studenta. Što se tiče studentica koje završavaju studij, pretpostavka je da će taj broj biti oko 20-23.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Žene na tržištu rada i njihov pozitivan utjecaj na poslovanje, u ovom konkretnom slučaju na cjelokupni turističku djelatnost i vodstvo, tema je koja danas postaje nezaobilazna i u posljednje joj se vrijeme daje na važnosti. Kroz teoretski dio koji prethodi ovom ukratko je objašnjena percepcija navedenih autora o ženama menadžerima, karakteristikama vođenja, plaćama u segmentu turizma, dok će kroz kasnije postavljena pitanja biti navedena i istražena njihova vlastita percepcija u smislu unaprijeđenja turizma, zadovoljstva plaćama i odnosa prema ženama kao slabijem spolu. Kroz kasnije navedene rezultate istraživanja nastoji se utvrditi točnost hipoteza s početka ovog rada te, isto tako, ukoliko one kroz istraživanje ne pronađu potkrijepljujuće informacije, utvrditi mogući problem ili poboljšanje. Hipoteze su direktno vezane uz teorijski dio pa su na isti način sastavljena i pitanja, njih 24. U nastavku istraživanja su, osim rezultata dobivenih provedenom anketom, opisane i metode i postupci kojima se ona provodila, navedeni su načini prikupljanja i analize podataka, te rasprava na temu ostvarenja ciljeva i hipoteza te utvrđivanja uzročno-posljedičnih veza između teoretskog dijela i istraživanja.

6.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kvantitativno istraživanje provedeno je pomoću anketnog upitnika pod nazivom „Udio i značaj žena u menadžmentu turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj“. Njegovo je provođenje trajalo mjesec dana, točnije od 13. travnja do 13. svibnja. Anketni je upitnik bio u potpunosti anoniman te je, kao internetski link, e-poštom poslan na odabrane adrese. Kako je cilj istraživanja bila konkretno grana turizma, upitnik je bio slat isključivo ženama koje rade u hotelskim lancima, hotelima, toplicama, turističkim agencijama i zajednicama. E-mail adrese na koje je anketni

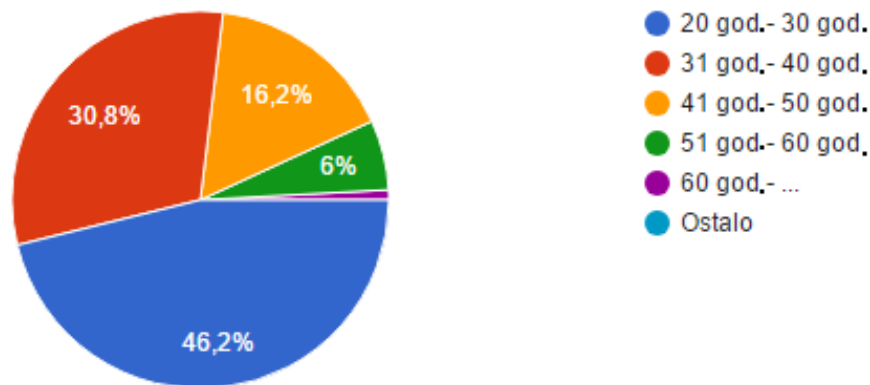
upitnik slan prikupljene su na temelju popisa kategoriziranih turističkih objekata evidentiranih do 21.03.2017. godine koji se nalazi na stranicama Ministarstva turizma Republike Hrvatske. Isto tako, upitnik je bio poslan na adrese turističkih zajednica, udruga i agencija. Dakle, kao što je već prije navedeno, sadržavao je 24 pitanja te je podijeljen sukladno područjima opisanima kroz teoretski dio. Područja koja je anketni upitnik obuhvaćao vezana su uz: a) karakteristike vođenja i osobine, b) napredovanje, c) odnos podređeni-nadređeni, d) plaću, e) diskriminaciju, f) obrazovanje.

6.1.1. INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA

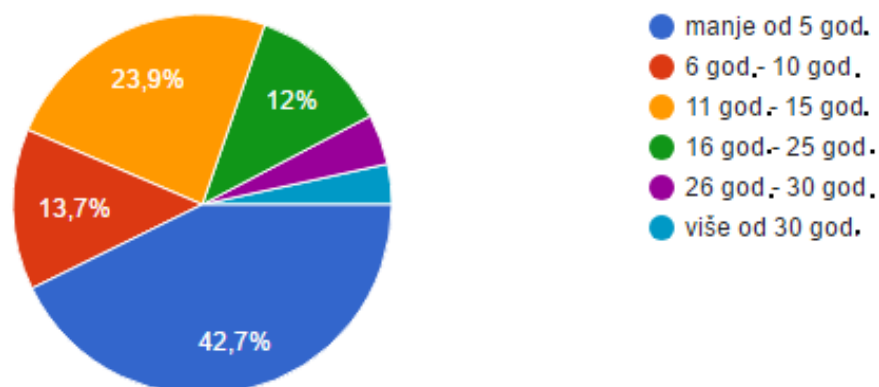
Anketni upitnik pod nazivom „Udio i značaj žena u menadžmentu turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj“ u svojem je uvodnom dijelu sadržavao opisno značenje same teme te svrhu ispunjavanja te zahvalu za sudjelovanje. U prvom je dijelu upitnik bio baziran na općenite segmente (dob, godine radnog staža, stupanj obrazovanja, granu poslovanja u turizmu) kako bi se kasnije dobiveni rezultati mogli što bolje grupirati prema tim općim smjernicama. Slijede konkretna pitanja o vođenju, osobinama, plaći, napredovanju, obrazovanju, a svako od njih vezano je i uz mogućost napredovanja muških kolega uz sve uvjete koji su navedeni u pitanju, kako bi se lakše odgovorilo na hipoteze vezane uz odnos muško-ženskog napredovanja i zapošljavanja. Sva su pitanja postavljena na način da ispitanice izabiru jednu od ponuđenih opcija u kojoj se pronalaze te se u gotovo svakom pitanju tog tipa nalazi i odgovor „ostalo“ gdje se može dopisati eventualna izostavljena stavka.

6.1.2. UZORAK

Osnovni skup koji se ovim istraživanjem želio obuhvatiti jesu žene na različitim menadžerskim razinama u turističkom sektoru, bez obzira na godine ili staž. U istraživanju je sudjelovalo 117 žena, što je očekivani broj, s obzirom na to da se radilo o samo jednoj gospodarskoj grani i o isključivo menadžerskim pozicijama i nivoima. Odabrana se populacija izdvaja zbog prethodno navedenih karakteristika vlastitog posla, međutim, ograničavajuća je okolnost bila što ta ista populacija komunicira pretežito elektroničkom poštom, što je umanjilo mogućnost 100%-tnog odaziva anketnom upitniku. Prema prikupljenim podacima slijede osnovni podaci o ispitanicama koji su prikazani u grafičkom obliku.

Grafikon 4.: Struktura sudionica anketnog upitnika prema dobi

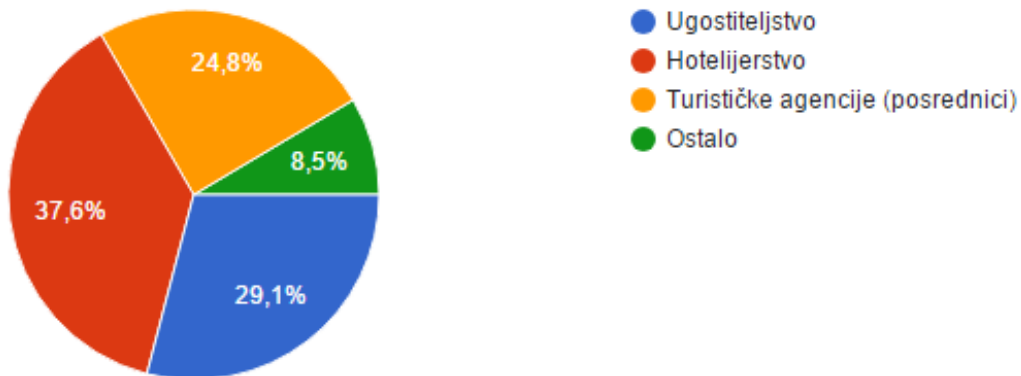
Iz priloženih je rezultata (Grafikon 4.) vidljivo kako je u anketnom upitniku sudjelovalo najviše ženskih osoba u dobi od 20-30 god, točnije 46,2 %, dok je nešto manji postotak žena od 31-40 godina života, 30,8%. Žene čija se dob kreće od 41-50 godina pristupile su anketi u postotku od 16,2 %, a najmanje je bilo ispitanica starijih od 60 godina. Proporcije zastupljenosti žena s obzirom na njihovu starost su različite. $\chi^2(4, N = 117) = 80.137, p < 0.001$.

Grafikon 5.: Struktura sudionica u anketnom upitniku prema godinama radnog staža

Na anketno pitanje o godinama radnog staža čak 42,7 % ispitanica odgovara da ima manje od 5 godina radnog staža, dok se sljedeći najveći postotak od 23,9% očituje kod ispitanica s 11-15 godina radnog staža. Najmanji postotak čine ispitanice s radnim iskustvom većim od 26 godina (Grafikon 5.). Neravnomjerna distribucija sudionica u

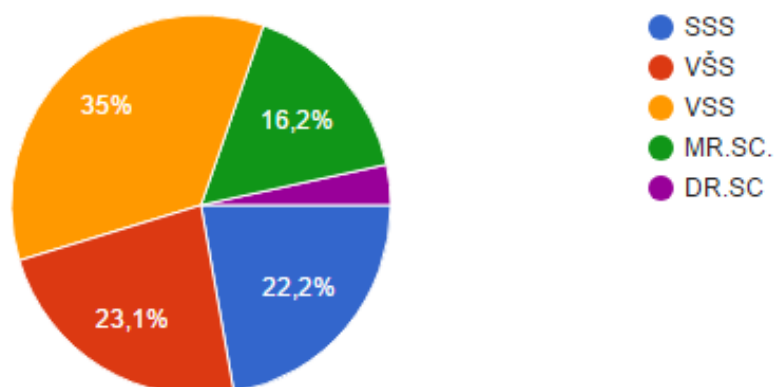
istraživanju s obzirom na godine staža potvrđena je i statističkim testom, $\chi^2(5, N = 117) = 76.692, p < 0.001$.

Grafikon 6.: Sudionice anketnog upitnika prema grani turizma (u kojoj su trenutno zaposlene)



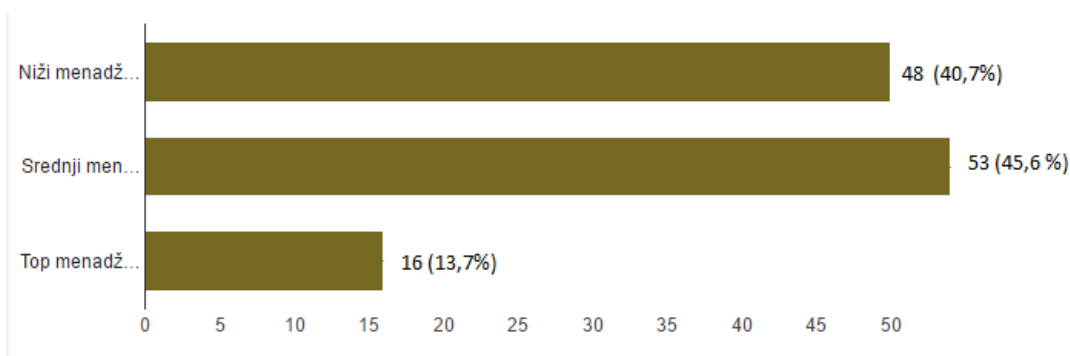
Najveći broj anketiranih zaposlen je u hotelskoj industriji, točnije 37,6%, dok naveden postotak slijede ispitanice zaposlene u ugostiteljskoj industriji, njih 29,1%. Ispitanice čije je djelovanje vezano isključivo uz turističke agencije čine 24,8%, dok je ostatak anketiranih žena pripao nekoj drugoj djelatnosti u turizmu (Grafikon 6.). Takve nejednake proporcije statistički su značajne, $\chi^2(3, N = 117) = 20.880, p < 0.001$.

Grafikon 7.: Sudionice anketnog upitnika prema obrazovnoj strukturi



Iz priloženih rezultata (Grafikon 7.) vidljivo je kako ne postoje velike razlike u obrazovnom smislu, odnosno nema ni jedne obrazovne skupine koja se svojim postotkom izrazito izdvojila od ostalih. Tako 35% anketiranih zaposlenica u turističkim djelatnostima ima visoku stručnu spremu, slijede ih ispitanice s višom i srednjom stručnom spremom s udjelom od 22,2% do 23,1%. Najmanji broj žena koje su pristupile su one s titulom magistra, 16,2 % i doktora znanosti 3,4%. Statistički je značajna neravnomjerna zastupljenost različitih stupnjeva obrazovanja žena iz uzorka, $\chi^2(4, N = 117) = 30.991, p < 0.001$.

Grafikon 8.: Sudionice u anketnom upitniku prema razini menadžmenta



Prema rezultatima istraživanja (Grafikon 8.) najveći broj anketiranih žena, njih 45,6% u hijerarhijskoj se strukturi svrstao u srednji menadžment, 40,7 % žena pripada nižem menadžmentu, dok je najmanje ispitanica koje pripadaju top menadžmentu. Iz priloženog grafikona vidljivo je kako je potvrđena hipoteza s početka istraživanja kako najveći postotak ženske populacije u menadžmentu Republike Hrvatske pripada srednjem menadžmentu, $\chi^2(2, N = 117) = 20.667, p < 0.001$.

6.1.3. OBRADA PODATAKA

Podaci su prikupljeni putem anketnog upitnika, a njihovo je uređivanje, grupiranje i sama statistička analiza prikazana pomoću deskriptivne metode te alata Google Docs, Microsoft Word i Microsoft Excel programa.

6.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati anketnog upitnika prikazani su shodno prije navedenom konceptu ankete. Dakle, u daljnjem dijelu teksta bit će prikazani rezultati vezani uz: a) karakteristike vođenja i osobine, b) napredovanje, c) odnos podređeni-nadređeni, d) plaću, e) diskriminaciju, f) obrazovanje. Rezultati istraživanja prikazani su pomoću grafičkih prikaza i skala.

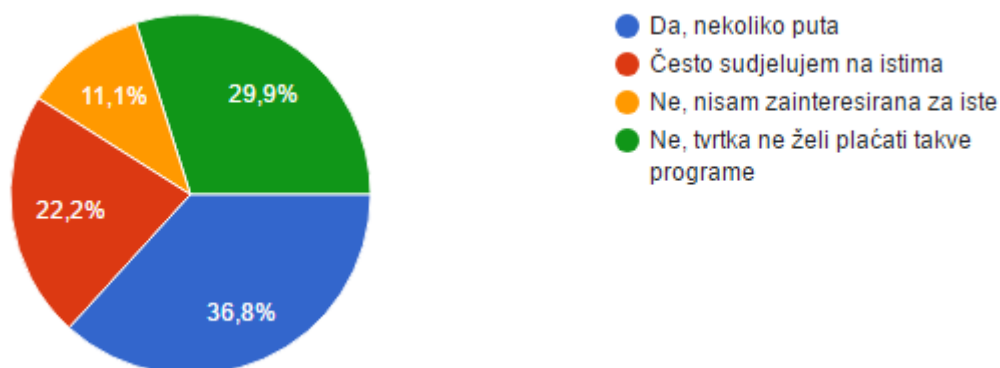
6.2.1. KARAKTERISTIKE VOĐENJA I OSOBINE

U svrhu utvrđivanja glavnih ženskih osobina, karakteristika vođenja te mogućnosti za razvijanje istih, postavljena su sljedeća pitanja:

1. Jeste li u svrhu proširenja neformalnog znanja prisustvovali seminarima ili obrazovnim programima vezanima za vašu struku (na zahtjev i račun tvrtke)?
2. Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje potvrđan, koje su bile teme tih programa?
3. Koju svoju osobinu možete izdvojiti kao primarnu u smislu vođenja, odlučivanja i rješavanja problema?

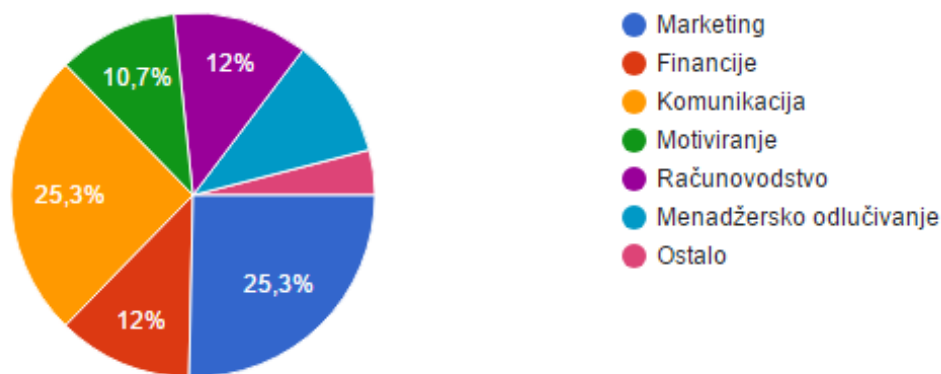
Rezultati anketnog upitnika prikupljeni odgovorima na navedena pitanja su sljedeći:

Grafikon 9.: Jeste li u svrhu proširenja neformalnog znanja prisustvovali seminarima ili obrazovnim programima vezanima za vašu struku (na zahtjev i račun tvrtke)?



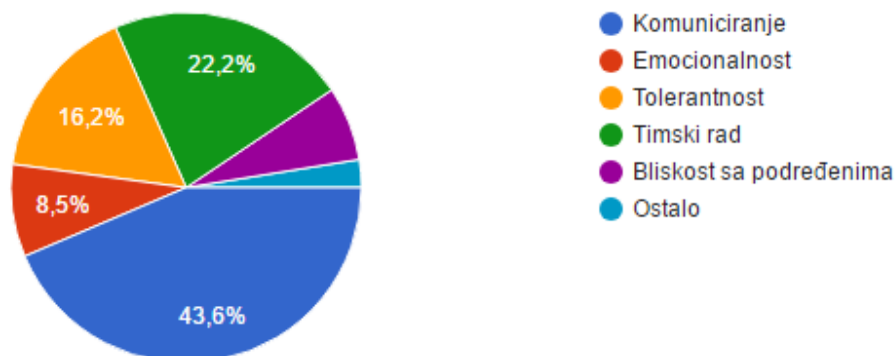
Prema rezultatima istraživanja (Grafikon 9.) najveći je postotak ispitanica nekoliko puta sudjelovao na seminarima ili obrazovnim programima vezanima uz vlastito zvanje, njih 36,8%, 22,2% ispitanica na istima sudjeluje često pa je za pretpostaviti da taj postotak čine ispitanice koje u hijerarhiji spadaju u top menadžment i dio onih koje spadaju u srednji. Čak 29,9% ispitanica nema mogućnosti za prisustvovanje takvim programima iz razloga što im oni nisu omogućeni od strane tvrtke, dok najmanji postotak, 11,1 %, čine ispitanice koje nemaju ambicije niti želje prisustvovati takvim programima. Ovakva neravnomjerna zastupljenost odgovora statistički je značajna, $\chi^2(3, N = 117) = 16.983, p = 0.001$.

Grafikon 10.: Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje potvrđan, koje su bile teme tih programa?



Od ukupno 59% ispitanica koje su na prethodno pitanje odgovorile potvrdno, odnosno barem su jedanput prisustvovala obrazovnim programima i seminarima, najviše njih, čak 25,3% usmjerilo je zanimanje temama vezanima uz marketing i komuniciranje, 12% ispitanica sudjelovalo je na programima s temama računovodstva i financija, dok je najmanji postotak, 4% istih slušao teme vezane uz menadžersko odlučivanje, što je bilo za pretpostaviti s obzirom na broj ispitanica koje su u hijerarhijskoj strukturi pripale top menadžmentu. Proporcije prisustvovanja radionicama statistički se značajno razlikuju, $\chi^2(6, N = 75) = 20.293, p = 0.003$.

Grafikon 11.: Koju svoju osobinu možete izdvojiti kao primarnu u smislu vođenja, odlučivanja i rješavanja problema?



Iz prikazanih rezultata istraživanja (Grafikon 11.) vidljivo je kako najveći broj anketiranih žena komuniciranje smatra primarnom osobinom koja je razlikuje od muškog kolege i to u postotku od 43,6%. Slijedi je timski rad s 22,2%, zatim tolerantnost s postotkom od 16,2%, dok su osobine s najmanjom važnošću za vođenje prema ispitanicama emocionalnost s 8,5 % i bliskost s podređenima 6,8%. Proporcije primarnih osobina u smislu vođenja se značajno razlikuju, $\chi^2(5, N = 117) = 78.436, p < 0.001$.

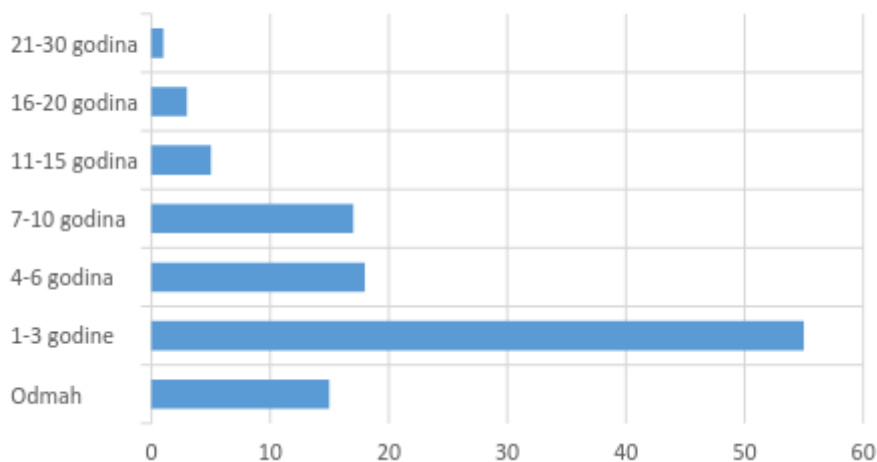
6.2.2. NAPREDOVANJE

U svrhu dobivanja rezultata vezanih uz mogućnosti napredovanja žena u turističkim djelatnostima kako zasebno, tako i u odnosu na muške kolege, te usklađivanje obaveza vezanih uz obitelj i želja i ciljeva organizacije, postavljena su sljedeća pitanja.

1. U kojem ste vremenskom roku stigle do trenutne pozicije?
2. Smatrate li da bi Vašem muškom kolegi s istim kompetencijama zbog njegovog spola taj put bio kraći?
3. Ometa li Vas Vaš trenutni posao u majčinstvu?
4. Imate li na trenutnom radnom mjestu mogućnosti za napredovanje?
5. Morate li se u tom smislu dokazivati više nego Vaši muški kolege?

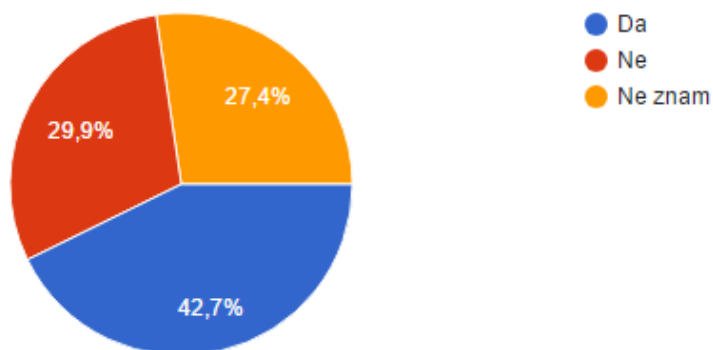
Odgovori anketiranih žena na navedena pitanja su sljedeći:

Grafikon 12. :U kojem ste vremenskom roku stigle do trenutne pozicije?



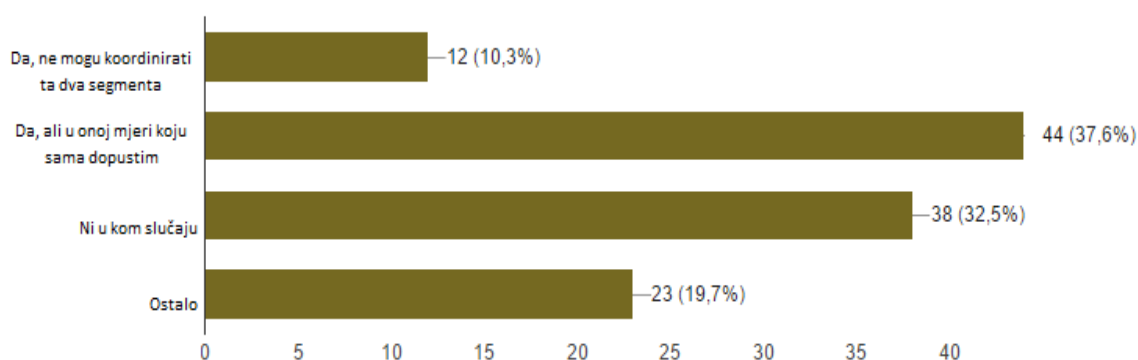
Najveći broj ispitanica (Grafikon 12.) do trenutne je pozicije stigao u roku od jedne do tri godine, točnije njih 55. Kod 18 ispitanica taj je rok trajao od četiri do šest godina, dok je njih 15 na trenutnu poziciju stiglo odmah. Svega jedna ispitanica na poslovnu poziciju na kojoj se sada nalazi došla je nakon više od 20 godina. Takva neravnomjerna distribucija zastupljenosti potvrđena je i statističkim testom, $\chi^2(6, N = 114) = 125.351, p < 0.001$

Grafikon 13.:Smatrate li da bi Vašem muškom kolegi s istim kompetencijama zbog njegovog spola taj put bio kraći?



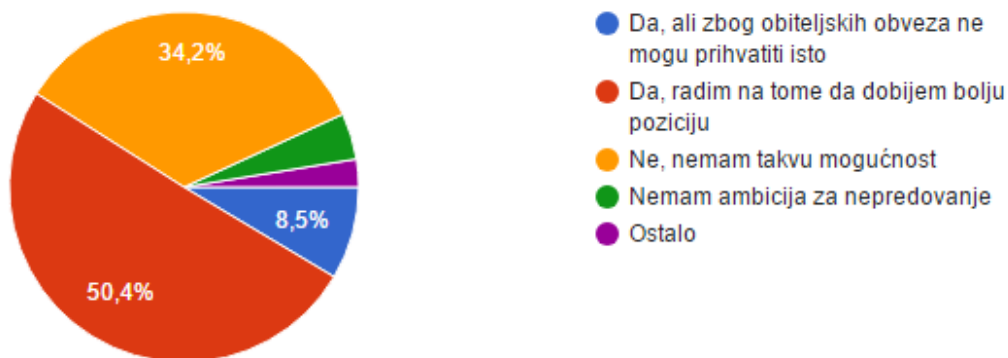
Rezultati istraživanja (Grafikon 13.) doveli su do podatka kako najveći postotak žena, njih čak 42,7% smatra kako muškarac s istim kompetencijama kao žena zbog svog spola ima veću mogućnost napretka i samim time treba kraće vrijeme za napredovanje, dok se 29,9% žena s tom hipotezom ne slaže, a 27,4% žena nije se izjasnilo u vezi tog pitanja. Takva neravnomjerna distribucija odgovora nije potvrđena statističkim testom, odnosno nije značajna. $\chi^2(2, N = 116) = 5.190, p = 0.080$.

Grafikon 14.: Ometa li Vas Vaš trenutni posao u majčinstvu?



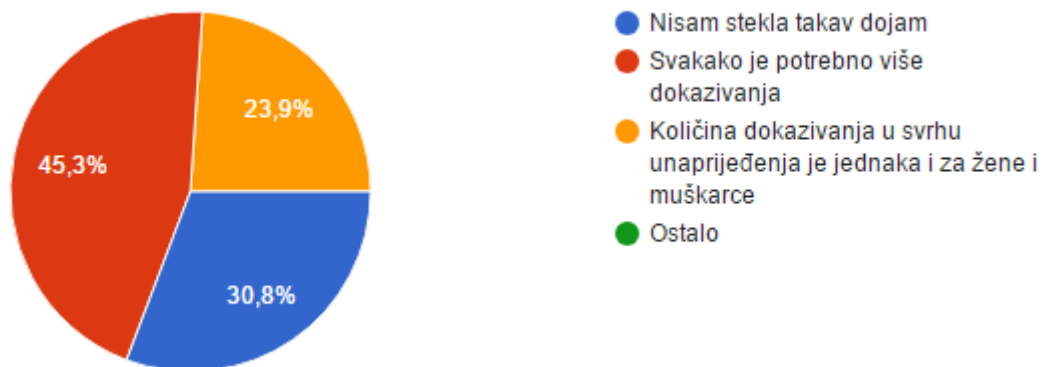
Prema rezultatima istraživanja (Grafikon 14.) vidljivo je kako najveći postotak žena, njih 37,6% majčinstvo smatra ograničavajućim faktorom u onoj mjeri koju žena sama sebi dopusti, dok 32,5% žena nema nikakvih problema s usklađivanjem obiteljskih i poslovnih obaveza. Najmanji postotak anketiranih žena, 10,3%, ne uspijeva koordinirati majčinstvo i posao, dok se 19,7% njih nije izjasnilo. Razlike u proporcijama su značajne, $\chi^2(3, N = 117) = 21.564, p < 0.001$.

Grafikon 15.: Imate li na trenutnom radnom mjestu mogućnosti za napredovanje?



Na gore navedeno pitanje vezano uz mogućnost napredovanja čak polovica ispitanica odgovorila je da ima ambicije i mogućnosti za napredovanje, njih 50,4%, dok 34,2% njih nema takvu mogućnost na trenutnom radnom mjestu, a 8,5% anketiranih žena zbog obiteljskih obaveza nije u mogućnosti prihvatiti napredovanje, što je usko povezano s prijašnjim pitanjem i rezultatima. Samo 4,3% žena nema ambicije za napredovanje (Grafikon 15.). Takav nerazmjer želja za napredovanjem statistički je značajan, $\chi^2(4, N = 100) = 111.200, p < 0.001$.

Grafikon 16.: Morate li se u tom smislu dokazivati više nego Vaši muški kolege?



Najveći broj ispitanica, točnije 45,3% smatra kako se u svrhu napredovanja trebaju više dokazivati, dok 30,8% njih smatra suprotno jer nisu stekle takav dojam, a 23,9% anketiranih žena smatra kako je količina dokazivanja u svrhu napretka jednaka i za muškarce i za žene. Razlika u mišljenjima statistički je značajna, $\chi^2(2, N = 81) = 6.741, p = 0.040$.

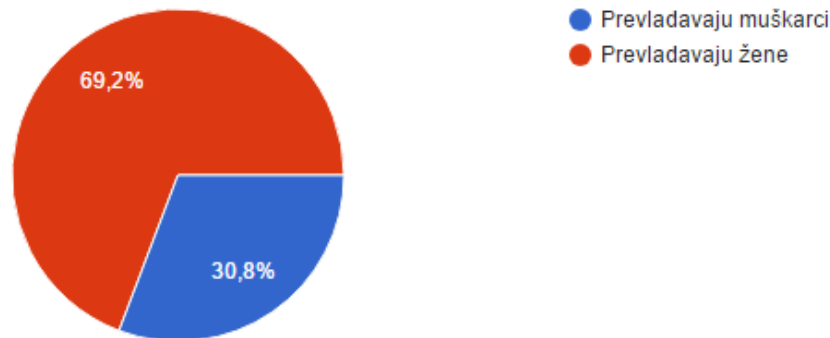
6.2.3. ODNOS PODREĐENI – NADREĐENI

U svrhu dobivanja svih potrebnih podataka za zaključnu raspravu i potkrepljivanje svih hipoteza o odnosu nadređenih i podređenih, gdje se kao dva odabira na dolje navedena pitanja navodi „izbor“ muškarca ili žene, postavljena su sljedeća pitanja:

1. U vašem trenutnom radnom okruženju s obzirom na spol prevladavaju?
2. Vaš neposredno nadređeni je?

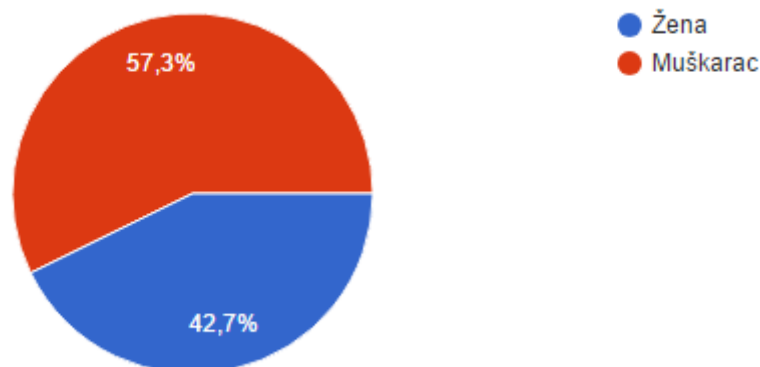
Anketirane žene na gore navedena pitanja odgovorile su ovako:

Grafikon 17.: U vašem trenutnom radnom okruženju s obzirom na spol prevladavaju?



Najveći postotak anketiranih žena djeluje u radnom okruženju u kojem prevladava ženska populacija, točnije 69,2%, dok ostatak od 30,8% anketiranih žene kao radne kolege ima muškarce (Grafikon 17.). Takav nerazmjor statistički je značajan, $\chi^2(1, N = 117) = 17.308, p < 0.001$.

Grafikon 18.: Vaš neposredno nadređeni je?



Prema rezultatima istraživanja (Grafikon 18.) 57,3% ispitanica kao nadređenu osobu ima muškarca, dok postotak ispitanica kojima je nadređena žena iznosi 42,7%. Ne postoji statistički značajna razlika u proporciji muških i ženskih nadređenih osoba, $\chi^2(1, N = 117) = 2.470, p = 0.139$.

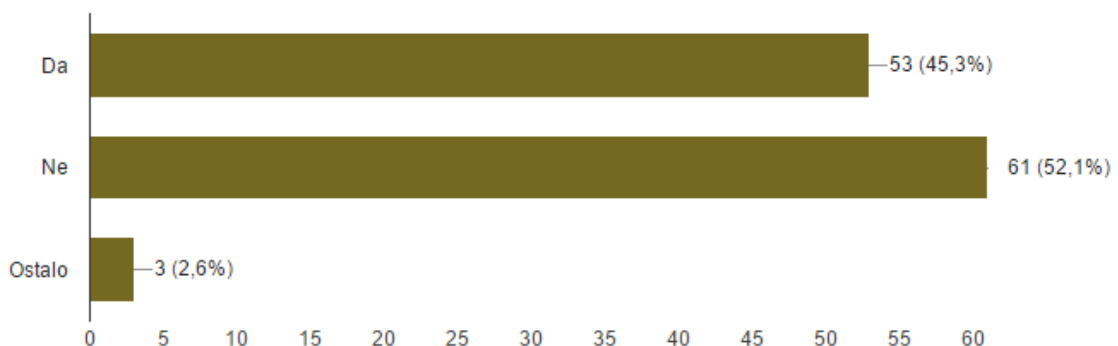
6.2.4. PLAĆA

U svrhu dobivanja informacija o konkretnim primanjima te o odnosu između primanja i obrazovne strukture, kompetencija žena te žena u odnosu na muškarce postavljena su sljedeća pitanja:

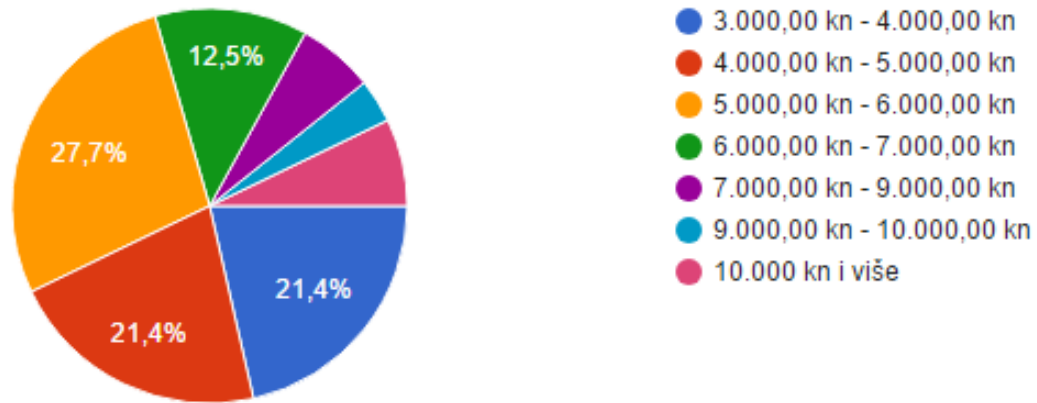
1. Jeste li s obzirom na Vaše kompetencije, znanje i iskustvo zadovoljni trenutnom plaćom?
2. Vaša trenutna primanja kreću se?
3. Smatrate li da su Vaši muški kolege s istim kompetencijama za isti posao više plaćeni?

Dobiveni su sljedeći rezultati:

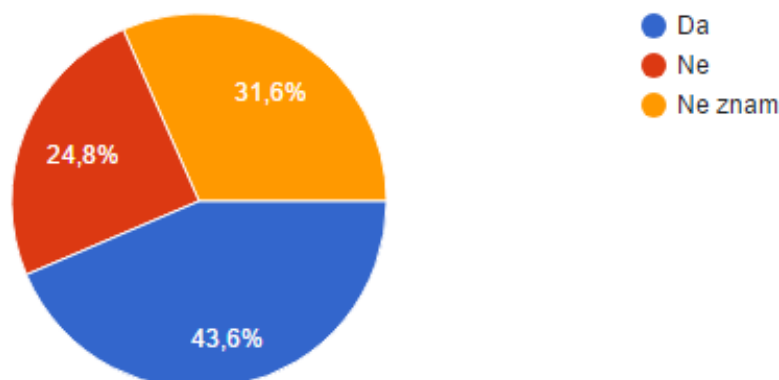
Grafikon 19.: Jeste li s obzirom na Vaše kompetencije, znanje i iskustvo zadovoljni trenutnom plaćom?



Prema rezultatima istraživanja (Grafikon 19.) vidljivo je kako je 52,1% anketiranih žena nezadovoljno svojim trenutnim primanjima s obzirom na iskustvo, znanje, vještine i obrazovanje, dok njih 45,3% smatra kako su njihova primanja s obzirom na sve prije navedeno zadovoljavajuća. Ovakve različite proporcije zadovoljstva nisu statistički značajne, te se može zaključiti kako je podjednak broj žena zadovoljan kao i nezadovoljan. $\chi^2(1, N = 117) = 0.692, p = 0.460$.

Grafikon 20.: Vaša trenutna primanja kreću se?

Prema rezultatima istraživanja (Grafikon 20.) vidljivo je kako se primanja od 3.000,00 kn do 4.000,00 kn javljaju kod 21,4% anketiranih žena, te se isti postotak javlja i za primanja od 4.000,00 kn do 5.000,00 kn. Najviše ispitanica, njih 27,7 % očitivalo se da imaju primanja između 5.000,00 kn i 6.000,00 kn. Postotak ispitanica s plaćom od 7.000,00 kn do 9.000,00 kn javlja se u postotku od 6,3%, dok plaću veću od 10.000,00 kn ima 7,1 % ispitanica, što je razmjerno postotku dobivenom istraživanjem hijerarhijske strukture. Ovakva neravnomjerna raspodjela prihoda statistički se razlikuje, $\chi^2(6, N = 112) = 40.375, p < 0.001$.

Grafikon 21.: Smatrate li da su Vaši muški kolege s istim kompetencijama za isti posao više plaćeni?

Najveći postotak anketiranih žena, točnije njih 43,6% smatra kako su muškarci više plaćeni od žena unatoč istim kompetencijama, dok njih 24,8 % smatra suprotno. Veliki se postotak žena nije očitovao kod ovog pitanja ili pak nema saznanja o razlikama između plaća žena i muškaraca za istu poslovnu poziciju. Statistički je značajna različita raspodjela odgovora, $\chi^2(2, N = 117) = 6.359, p = 0.044$.

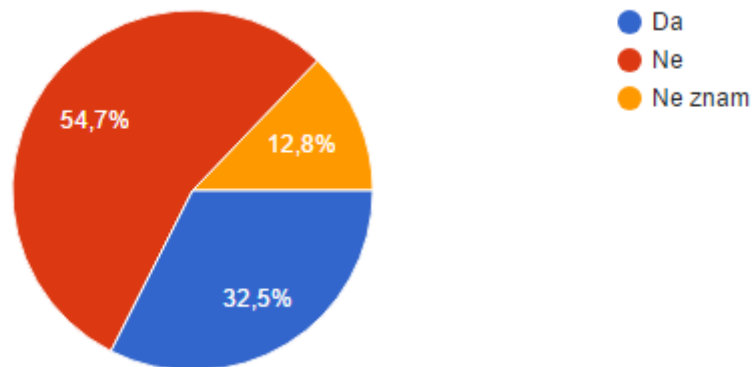
6.2.5. DISKRIMINACIJA

U svrhu istraživanja uvažavanja stručnosti i kompetencija, seksizma, ograničenja kod zaposlenja zbog spola i staklenog stropa postavljena su sljedeća pitanja:

1. Jeste li se tijekom sadašnjeg zaposlenja ili pak kod traženja istog susrele s ograničenjima zbog Vašeg spola?
2. Vaš dojam o uvažavanju stručnosti, iskustva i znanja na radnom mjestu s obzirom na spol?
3. Smatrate li da se rutinski poslovi kao što su telefonsko kontaktiranje, pisanje dopisa ili vođenje zapisnika više dodjeljuju muškarcima ili ženama?
4. Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje usmjeren ka ženskoj populaciji, koji su, po Vašem mišljenju, uzroci toga?
5. Prisutnost seksizma na radnom mjestu (najčešće zbog napredovanja) u današnje je vrijeme vrlo aktualna tema. Jeste li se njime susrele kod traženja posla ili na trenutnom radnom mjestu?
6. Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje potvrđan, u kojem se obliku isto događalo?

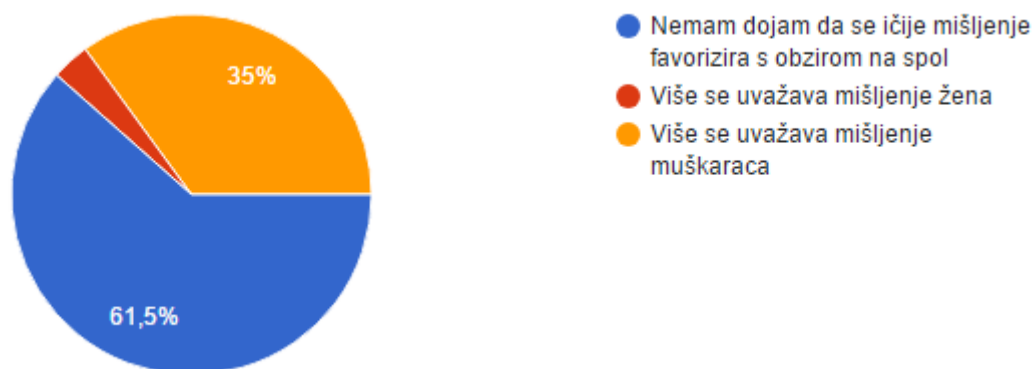
Na navedena su pitanja anketirane žene dale sljedeće odgovore:

Grafikon 22.: Jeste li se tijekom sadašnjeg zaposlenja ili pak kod traženja istog susrele s ograničenjima zbog Vašeg spola?



Prema rezultatima istraživanja (Grafikon 22.) 54,7% anketiranih žena tijekom zaposlenja nije naišlo na ograničenja zbog svog spola, što čini većinu, 32,5% žena s takvim se ograničenjem susrelo, dok se 12,8% anketiranih žena na navedeno pitanje nije izjasnilo. Ovakve poporcije su statistički različite, $\chi^2(2, N = 117) = 30.821, p < 0.001$.

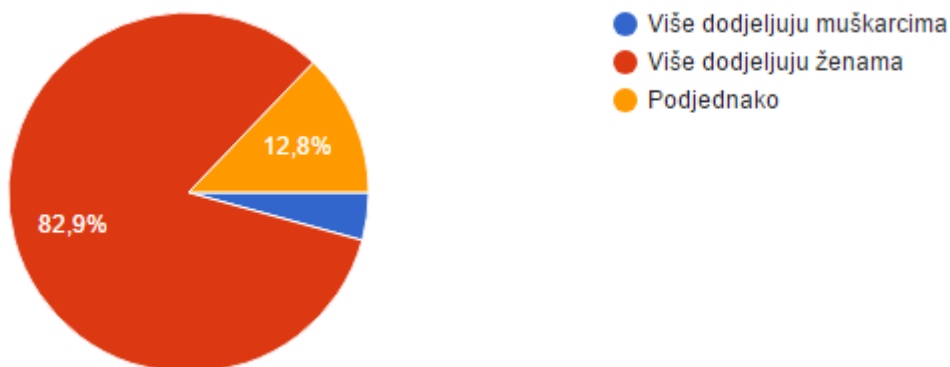
Grafikon 23.: Vaš dojam o uvažavanju stručnosti, iskustva i znanja na radnom mjestu s obzirom na spol?



Najmanji postotak žena smatra kako se, kada se radi o uvažavanju stručnosti, mišljenje žena više cijeni, dok 35% ispitanica smatra kako se više uvažava mišljenje muškaraca. S druge strane, 61,5% anketirane ženske populacije smatra kako se ne favorizira ničije

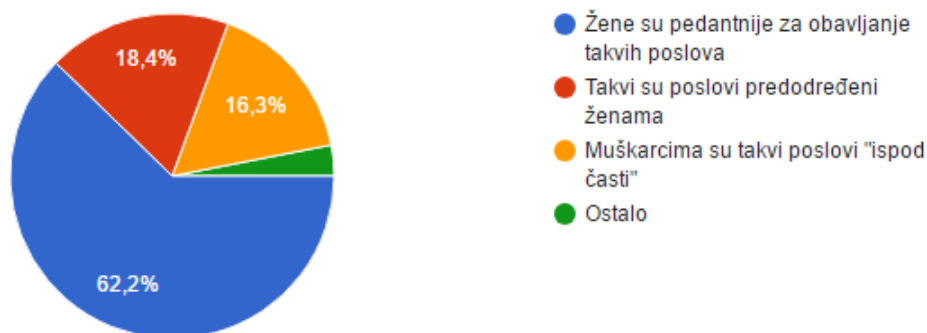
mišljenje, uvjerenja ili pak znanje s obzirom na spol. Statističkim testom potvrđuje se očita razlika u proporcijama, $\chi^2(2, N = 117) = 59,436$, $p < 0,001$.

Grafikon 24.: Smatrate li da se rutinski poslovi kao što su telefonsko kontaktiranje, pisanje dopisa ili vođenje zapisnika više dodjeljuju muškarcima ili ženama?



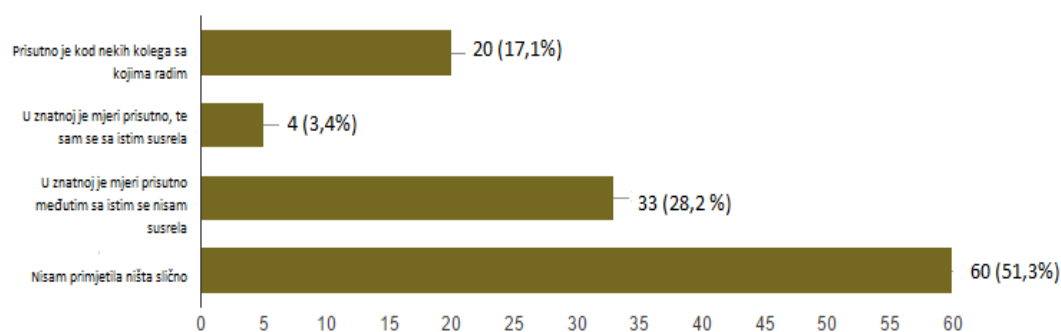
Prema rezultatima istraživanja (Grafikon 24.) najveći postotak žena, točnije 82,9%, smatra kako se poslovi kao što su telefonsko kontaktiranje i pisanje dopisa u najvećoj mjeri dodjeljuje ženskoj populaciji, dok 12,8% njih smatra kako se u tom segmentu ni muški ni ženski spol posebno ne ističu, već se navedeni poslovi zadaju u istoj mjeri, a samo 4,3% anketiranih žena smatra kako su takvi poslovi u većoj mjeri dani muškarcima. Statističkim testom potvrđuje se očita razlika u proporcijama, $\chi^2(2, N = 117) = 130,667$, $p < 0,001$.

Grafikon 25.: Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje usmjeren ka ženskoj populaciji, koji su, po Vašem mišljenju, uzroci toga?



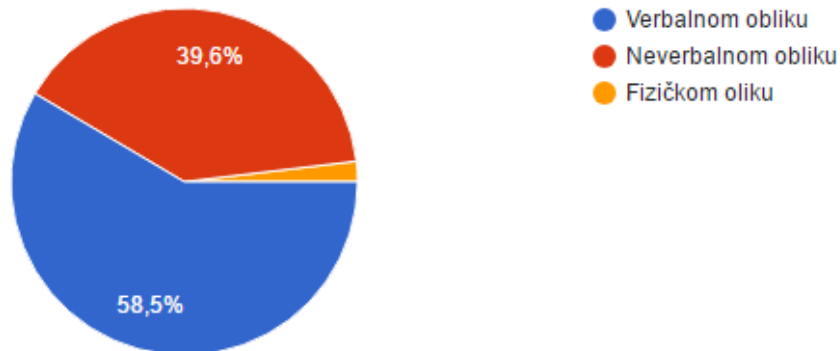
Prema rezultatima ankete (Grafikon 25.) najveći broj žena koje su se odazvale anketi smatra kako je ženska populacija pedantnija i odgovornija u smislu obavljanja takvih poslova, njih 62,2%, dok je 18,4% žena mišljenja kako su takvi poslovi predodređeni ženama kao slabijem spolu, a 16,3% anketiranih takve poslove deklarira kao one koje su muškoj populaciji „ispod časti“. Statističkim testom potvrđuje se očita razlika u proporcijama, $\chi^2(3, N = 98) = 77,918$, $p < 0,001$.

Grafikon 26.: Prisutnost seksizma na radnom mjestu (najčešće zbog napredovanja) u današnje je vrijeme vrlo aktualna tema. Jeste li se s istim susrele kod traženja posla ili na trenutnom radnom mjestu?



Najveći postotak anketiranih žena, 51,3%, nije primijetio nikakvu prisutnost seksističkog ponašanja u turističkoj organizaciji u kojoj trenutno djeluje, dok 28,2% žena smatra kako taj problem postoji, ali se s njime nikad nisu susrele. Od ukupnog broja 17,1% ispitanica u opisu je pitanja prepoznalo pojedine radne kolege, dok je najmanji postotak žena bio žrtva takvog ponašanje na radnom mjestu, točnije 3,4%. Statističkim testom potvrđuje se očita razlika u proporcijama, $\chi^2(3, N = 117) = 56,504$, $p < 0,001$.

Grafikon 27.: Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje potvrđan, u kojem se obliku isto događalo?



Prema rezultatima istraživanja (Grafikon 27.) vezanima uz seksističko ponašanje na poslu 58,5% anketiranih žena s istim se suočilo ili pak je samo svjedočilo verbalnom nasilju, dok se 39,6% susrelo s neverbalnim nasiljem. Najmanji je postotak, 1,9%, svjedočio fizičkom nasilju. Statističkim testom potvrđuje se očita razlika u proporcijama, $\chi^2(2, N = 58) = 24,264, p < 0,001$.

6.3. RASPRAVA

U uvodnom dijelu rada s temom „Udio i značaj žena u menadžmentu turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj“ predstavljene su hipoteze koje su bile poticaj za samo istraživanje, a čija je istinitost ili neistinitost potkrijepljena prije navedenim rezultatima. Dakle, radi se o pet hipoteza koje su vezane uz glavne teme i cjeline te uz istraživanje i analizu rezultata. Radi se o hipotezama vezanima uz veće dokazivanje žena naspram muškaraca u smislu napredovanja; plaće; pripadanje ženske populacije srednjem menadžmentu u najvećoj mjeri; emocija kao prednosti menadžera 21.stoljeća; nezadovoljstvo plaćom naspram kvalifikacijama i iskustvu; diskriminaciju.

Jedna od hipoteza, čiji je puni naziv „Značajniji postotak ženske populacije u menadžmentu Republike Hrvatske pripada srednjem menadžmentu“ potkrijepljena je dijelom istraživanja u kojem je kod prikaza rezultata vidljivo kako je najveći broj ispitanica svoje radno mjesto našao upravo u srednjem menadžmentu. Time nije potkrijepljena samo hipoteza s početka istraživanja, već su navedeni rezultati u skladu s

teorijskim dijelom u kojem prije navedeni autori također izdvajaju srednji menadžment kao najzastupljeniji u Hrvatskoj. Prva i posljednja hipoteza konkretno su vezane uz uočavanje problema veće naklonosti muškoj populaciji u smislu veće mogućnosti napredovanja u kraćem vremenskom roku, većih plaća, te su vezane uz dio istraživanja koji se odnosi na diskriminaciju i napredovanje. Hipoteze punog naziva „Dokazivanje žena u svrhu napredovanja u menadžerskoj hijerarhiji puno je značajnije od dokazivanja muškaraca“ i „Problem diskriminacije žena menadžerica u menadžmentu turističke destinacije još je uvijek prisutan“ potkrijepljene su prije prikazanim rezultatima istraživanja iz kojih je vidljivo da većina ispitanih žena smatra kako još uvijek vlada tradicionalizam jer žene predstavljaju „slabiji spol“, što im uskraćuje mogućnost napretka, brži napredak i mogućnost zaposlenja. Vezano uz navedenu temu diskriminacije ističe se i sljedeća hipoteza pod nazivom „Žene u menadžmentu turističkih grana s obzirom na vlastito obrazovanje nisu zadovoljne trenutnim primanjima.“ Iz dijela istraživanja koji je bio vezan konkretno uz plaću vidljivo je kako je hipoteza potkrijepljena rezultatima istraživanja te da u postotku najviše anketiranih žena nije zadovoljno vlastitim primanjima, međutim statističkim testom utvrđeno je da proporcije zadovoljstva nisu statistički značajne, te se može zaključiti kako je podjednak broj žena zadovoljan kao i nezadovoljan plaćom s obzirom na vlastito obrazovanje i iskustvo. Većina žena misli kako muški kolega s istim kompetencijama zarađuje više, te je vidljiva statistički značajna razlika u raspodjeli odgovora. Hipoteza koja je također izdvojena u početku, kod definiranja teme, jest primjena emocija u poslovanju, konkretno turističkom, te izdvajanje emocija kao ženskih pozitivnih osobina koje upravo „nježniji“ spol izdvajaju kao menadžera 21. stoljeća. Kroz rezultate istraživanja vezane uz emocije i samu sposobnost ženskog vođenja, ženska je populacija kao primarnu osobinu vođenja izdvojila komunikaciju, a statističkim je testom utvrđeno kako se proporcije primarnih osobina u smislu vođenja značajno razlikuju te je neosporno da je ženski način komuniciranja ima drugačiju emociju nego muški te je, samim time, hipoteza dijelom točna.

Navedenim rezultatima istraživanja i analizi navedenih hipoteza nužno je dodati i ograničenja koja su vidljiva u samom prikazu rezultata. Dobna skupina ispitanica kretala se u najvećoj mjeri od 20-30 godina i za pretpostaviti je da većina njih još uvijek radi u srednjem menadžmentu koji je postotkom zauzeo najviše mjesto iz razloga što u

relativno kratkom vremenskom roku još uvijek s tom količinom znanja i iskustvom nisu mogle napredovati i u hijerarhiji deklarirati sebe kao top menadžerice. Isto tako, za pretpostaviti je kako većina top menadžerica na čije je e-mail adrese anketani upitnik poslan, unatoč molbi da se odazovu istom, zbog poslovnih obaveza i blizine ljetnih mjeseci odnosno sezone nije našla vremena za popunjavanje upitnika. Iz tog bi se razloga rezultati anketnog upitnika mogli primijeniti na menadžerice u turizmu Republike Hrvatske u hotelijerstvu, ugostiteljstvu i turističkim agencijama u dobi od 20 do 40 godina, dok bi za ostale dobne skupine bilo potrebno buduće istraživanje na tu temu. Unatoč tome, anketni upitnik je dovoljno velikog obujma kako bi se iz njega dali iščitati kvalitetni zaključci, što je kroz analizu istraživanja i učinjeno. Kako se kroz cijeli rad ističe, tradicionalizam i diskriminacija velik su problem hrvatskog društva i pretpostavka je da su zastupljeni u svim djelatnostima, a ne samo u ovoj konkretno prikazanoj, turističkoj djelatnosti, što ostavlja prostora za buduća istraživanja vezana uz ovu temu.

7. ZAKLJUČAK

Kako bi odabrana tema ovog rada bila potkrijepljena te kako bi se utvrdio položaj žena u turizmu i važnost njihovog djelovanja, korištena je različita literatura od članaka, publikacija do knjiga poznatih autora koji su redom navedeni u literaturi. U uvodnom je dijelu vidljiv tijek razvoja „ženskog“ vodstva kroz povijest, kao i još uvijek aktualno prihvaćanje žena u svijetu vrhunskog menadžmenta, u ovom slučaju u turističkim djelatnostima. Kroz samu je strukturu rada vidljivo kako je taj put bio težak i dugačak i još uvijek nije završio iz razloga što još uvijek postoji takozvani „tradicionalizam“ koji ženu doživljava kao slabiji spol, što sprječava njezin napredak na poslovnom planu. Usprkos tome, karakteristike vođenja menadžera 21. stoljeća definirane su isključivo kao osobine koje većim dijelom opisuju ženu pa se, samim time, osobine definirane kao „muške“ stavljaju u drugi plan. S druge pak strane, u svrhu potkrjepljivanja podataka koji su prikupljeni navedenim sekundarnim istraživanjem, ista je tema istražena u realnim, sadašnjim uvjetima u svijetu turizma, s naglaskom na Hrvatsku.

U anketnom upitniku čija je provedba trajala mjesec dana sudjelovalo je 117 ženskih osoba koje su bile spremne utrošiti vrijeme u svrhu realnijih i kvalitetnijih rezultata istraživanja. Svrha je bila potvrditi hipoteze vezane uz teže napredovanje žena naspram muškaraca u svijetu turizma, zakinitost u smislu plaća, diskriminaciju te glavne karakteristike ženskog vođenja. Iako je činjenica da diskriminacija nije zaobišla ni turističke djelatnosti te da još uvijek u velikoj mjeri postoji takozvani efekt staklenog stropa, anketnim je upitnikom utvrđeno kako su se žene velikim dijelom uspjele izboriti za mjesto u svijetu turizma i da su dobile svoje mjesto u menadžerskoj hijerarhijskoj strukturi. Sve hipoteze i pretpostavke koje su postavljene na početku istraživanja potkrijepljene su i detaljnije objašnjene u raspravi. Vezano uz ciljeve koji su istraživanjem željeli biti postignuti, može se konstatirati da postoji poveznica između željenih ciljeva na početku istraživanja sa samim rezultatima. Dakle, ciljevi su usko vezani uz hipoteze i radom je konstatirano da postoji veza između emocija i vođenja jer su anketirane žene svoju komunikaciju i dozu drugačije emocije u istoj izdvojile kao prednost u odnosu na muške kolege zaposlene u srodnim turističkim djelatnostima. Stoga se uspješan menadžer ne može definirati prema spolu, već prema kvaliteti i načinu vođenja u svijetu stalnih promjena. Isto tako, utvrđeno je da postoji uzročno -

posljedična veza između spola menadžera i plaće gdje se kao glavni problem utvrđen istraživanjem spominju manje plaće žena u odnosu na muškarce, o čemu je bilo riječi i u sekundarnom dijelu istraživanja.

Svrha istraživačkog rada bila je dokazati da još uvijek postoji neravnopravnost koja je također definirana u dijelu napisanom prema prikupljenim sekundarnim podacima te se ona najviše očituje u činjenici da najviše žena, i u teoriji, ali i anketiranih, pripada srednjem i nižem menadžmentu, dok je mjesto top menadžera još uvijek rezervirano za muškarce. Zaključno, svi navedeni rezultati pokazuju kako je ženska uloga u svijetu menadžmenta u turizmu nezamjenjiv output i izravno utječe na uspješnost organizacije. Problem diskriminacije je vidljiv, no neosporno je da postoje pozitivne promjene te se ona više ističe u nižim menadžerskim strukturama gdje je još uvijek u ženskoj podsvijeti njihova „manja“ vrijednost, dok žene u srednjem i top menadžmentu sebe počinju doživljavati kao ravnopravne s muškim kolegama, što je pohvalno jer je činjenica da se svaka zapreka može percipirati kao nešto što dovodi do bolje pozicije u životu ili kao prepreku i razlog sažaljevanja samog sebe.

LITERATURA

Bahtijareveć-Šiber, F. (2014.), *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Školska knjiga

Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Zagreb, Školska knjiga

Bedeković, V. (2010.), *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

Bedeković, V.; Ravlić, Ž.,(...), *Položaj žena u rukovodećim strukturama službi jedinica lokalne uprave i područne (regionalne) samouprave na primjeru Virovitičko-podravske županije*, Virovitica, Publikacija

Buble, M., (2008.), *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija

Certo, S.C.; Certo S.T. (2008.), *Moderni menadžment*, Zagreb, Mate d.o.o.

Deloitte SheXo klub.; (2013.), *Žene u poslovnom svijetu*, Zagreb, Publikacija

Frgarić, G.,(2012.), *Zašto smo manje plaćene?*, Zagreb, V.B.Z d.o.o.

G.C.Collins, E.; Devanna, M.A.; (1994.), *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*, Zagreb, Mate d.o.o.

Galičić, V.; Ivanović, Z.; (2006.), *Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu*, Zagreb

Kuka, E. (2012.), *Značaj obrazovanja menadžera*, Sarajevo, Stručni rad

Menadžerice na staklenoj litici: Žene u Hrvatskoj teško opstaju u top menadžmentu, novinski članak, 19.10.2014.

Ministarstvo turizma Republike Hrvatske - *Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj do 21.03.2017.* (<http://www.mint.hr/default.aspx?id=371>)

MojPosao: Evo kolike su plaće top menadžmenta u Hrvatskoj, internet članak, 08.12.2016. (<http://www.moj-posao.net/Vijest/73451/Menadzrske-place-pale-30/2/>)

Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B.; Wright, P.M. (2000.), Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Mate d.o.o.

Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B.; Wright, P.M. (2006.), Human Resource management, McGraw-Hill Irwin

Novosel, S. (...), Žena na pragu 21. stoljeća, Zagreb, Impresum

Pavlek, M.H.; Klopotan, I.; Latin, M., (2015.), Položaj žena menadžera, Varaždin, Sveučilište Sjever, publikacija

Pološki, N., (2002.), "Ženski stil vođenja"-empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima, Zagreb, izvorni znanstveni rad

Preifer, S. (2012.), Interna skripta za kolegij menadžment, Osijek, Skripta

Primjena suvremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa

(<http://www.akta.ba/bs/Vijest/najave/primjena-savremenog-koncepta-menadzmenta-ljudskih-resursa-ii-dio/33101>)

Ružić, V.; Perušić M. (2014.), Položaj žena u menadžmentu – novi trendovi u fenomenu staklenog sklopa, Gospić, Stručni rad

Sikirica, P.; Bahtijarević-Šiber, F., (2004.), Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb

ŠibenikIn, novinski članak, 03.05.2016 (<http://m.sibenik.in/sibenik/prije-devet-godina-stigla-je-iz-francuske-postala-direktorica-hotela-a-danas-vodi-cak-400-radnika/58947.html>)

Uloge menadžmenta

(<http://web.efzg.hr/dok/OIM/mdarabos/Uloge%20menad%C5%BEmenta-Mintzberg.pdf>)

POPIS GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA POPIS GRAFIKONA**POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. : Postotak utrošenog vremena na određenu menadžersku funkciju.....	12
Grafikon 2. : Postotak utrošenog vremena na menadžersku funkciju s obzirom na spol.....	12
Grafikon 3. : Profil tipičnog muškog i ženskog menadžera.....	15
Grafikon 4. : Struktura sudionica ankete prema dobi.....	40
Grafikon 5. : Struktura sudionica u anketi prema godinama radnog staža.....	40
Grafikon 6. : Sudionice ankete prema grani turizma (u kojoj su trenutno zaposlene)....	41
Grafikon 7. : Sudionice ankete prema obrazovnoj strukturi.....	41
Grafikon 8. : Sudionice u anketi prema razini menadžmenta.....	42
Grafikon 9. : Jeste li u svrhu proširenja neformalnog znanja prisustvovali seminarima ili obrazovnim programima vezanima za vašu struku (na zahtjev i račun tvrtke)?.....	43
Grafikon 10. : Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje potvrđan, koje su bile teme tih programa?.....	44
Grafikon 11. : Koju svoju osobinu možete izdvojiti kao primarnu u smislu vođenja, odlučivanja i rješavanja problema?.....	45
Grafikon 12. :U kojem ste vremenskom roku stigle do trenutne pozicije?.....	46
Grafikon 13. : Smatrate li da bi Vašem muškom kolegi s istim kompetencijama zbog njegovog spola taj put bio kraći?.....	46
Grafikon 14. : Ometa li Vas Vaš trenutni posao u majčinstvu?.....	47
Grafikon 15. : Imate li na trenutnom radnom mjestu mogućnosti za napredovanjem?..	47
Grafikon 16. : Morate li se u tom smislu dokazivati više nego vaši muški kolege?.....	48

Grafikon 17.: U vašem trenutnom radnom okruženju s obzirom na spol prevladavaju?.....	49
Grafikon 18.: Vaš neposredno nadređeni je?.....	49
Grafikon 19.: Jeste li s obzirom na Vaše kompetencije, znanje i iskustvo zadovoljni trenutnom plaćom?.....	50
Grafikon 20.: Vaša trenutna primanja kreću se?.....	51
Grafikon 21.: Smatrate li da su Vaši muški kolege s istim kompetencijama za isti posao više plaćeni?.....	51
Grafikon 22.: Jeste li se tokom sadašnjeg zaposlenja ili pak kod traženja istog susrele s ograničenjima zbog Vašeg spola?.....	53
Grafikon 23.: Vaš dojam o uvažavanju stručnosti, iskustva i znanja na radnom mjestu s obzirom na spol?.....	53
Grafikon 24.: Smatrate li da se rutinski poslovi kao što su telefonsko kontaktiranje, pisanje dopisa ili vođenje zapisnika više dodjeljuju muškarcima ili ženama?.....	54
Grafikon 25.: Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje usmjeren ka ženskoj populaciji, koji su, po Vašem mišljenju, uzroci toga?.....	54
Grafikon 26.: Prisutnost seksizma na radnom mjestu (najčešće zbog napredovanja) je u današnje vrijeme vrlo aktualna tema. Jeste li se sa istim susrele kod traženja posla ili na trenutnom radnom mjestu?.....	55
Grafikon 27.: Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje potvrđan, u kojem se obliku isto događalo?.....	56

POPIS SLIKA

Slika 1.: Temeljne funkcije menadžmenta.....	10
Slika 2.: Idealan i realan tijek usredotočenosti na menadžerske funkcije.....	10
Slika 3.: Hijerarhija menadžmenta u odnosu na funkcije menadžmenta.....	13

Slika 4.: Vještine u odnosu na razine menadžmenta.....	17
Slika 5.: Menadžerske uloge.....	18
Slika 6.: Istraživanje iz rada „Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke“ o važnosti vještina vođenja za ženske i za muške ispitanike.....	20
Slika 7.: Pregled menadžerskih plaća po gradovima Europe.....	27
Slika 8.: Rezultati upitnika na primjeru.....	30

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Podaci o obrazovanju top menadžera u promatranim zemljama.....	21
Tablica 2.: Teme obrazovnih programa i omjer omogućavanja istih menadžerima.....	22
Tablica 3.: Postotak žena u menadžmentu kroz godine.....	25
Tablica 4. : Postotak žena u menadžmentu u razdoblju od 10 godina (od 2004.-2014.).....	26
Tablica 5. : Udio žena u top menadžmentu u Hrvatskoj.....	28
Tablica 6. : Postotak žena koje upisuju društvene i humanističke znanosti.....	34
Tablica 7. : Preddiplomski studij 2014./ 2015.....	35
Tablica 8. : Preddiplomski studij 2015./2016.....	35
Tablica 9. : Preddiplomski studij 2016./2017.....	36
Tablica 10. : Specijalistički stručni studij 2014./2015.....	36
Tablica 11. : Specijalistički stručni studij 2015./2016.....	37
Tablica 12. : Specijalistički stručni studij 2016./2017.....	37

PRILOZI

ANKETA

"Udio i značaj žena u menadžmentu turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj"

U svrhu pisanja završnog rada na iznad navedenu temu molila bih Vas da izdvojite nekoliko minuta i ispunite ovu anonimnu anketu. Unaprijed zahvaljujem na utrošenom vremenu.

Ana-Marija Makarić

Međimursko Veleučilište u Čakovcu

*Obavezno

1. DOB: *

- 20 god. - 30 god.
- 31 god. - 40 god.
- 41 god. - 50 god.
- 51 god. - 60 god.
- 60 god. - ...
- Ostalo:

2. GODINE RADNOG STAŽA: *

- manje od 5 god.
- 6 god. - 10 god.
- 11 god. - 15 god.
- 16 god. - 25 god.
- 26 god. - 30 god.
- više od 30 god.

3. UZ KOJU JE GRANU TURIZMA VEZAN VAŠ POSAO? *

- Ugostiteljstvo
- Hotelijerstvo
- Turističke agencije (posrednici)

- Ostalo:

4. STUPANJ OBRAZOVANJA: *

- SSS
- VŠS
- VSS
- MR.SC
- DR.SC

5. JESTE LI U SVRHU PROŠIRENJA NEFORMALNOG ZNANJA PRISUSTVOVALI SEMINARIMA ILI OBRAZOVNIM PROGRAMIMA VEZANIM ZA VAŠU STRUKU (NA ZAHTJEV I RAČUN TVRTKE)? *

- Da, nekoliko puta
- Često sudjelujem na istima
- Ne, nisam zainteresirana za iste
- Ne, tvrtka ne želi plaćati takve programe

6. AKO JE VAŠ ODGOVOR NA PRETHODNO PITANJE POTVRDAN, KOJE SU BILE TEME TIH PROGRAMA?

- Marketing
- Financije
- Komunikacija
- Motiviranje
- Računovodstvo
- Menadžersko odlučivanje
- Ostalo:

7. U KOJU RAZINU MENADŽMENTA SPADA VAŠE TRENUTNO RADNO MJESTO? *

- Niži menadžment
- Srednji menadžment
- Top menadžment
-

8. U KOJEM STE VREMENSKOM ROKU STIGLE DO TRENUTNE POZICIJE? *

Vaš odgovor

9. SMATRATE LI DA BI VAŠEM MUŠKOM KOLEGI S ISTIM KOMPETENCIJAMA I ZNANJIMA TAJ PUT BIO KRAĆI? *

- Da
- Ne
- Ne znam

10. KOJU SVOJU OSOBINU MOŽETE IZDVOJITI KAO PRIMARNU U SMISLU VOĐENJA, ODLUČIVANJA I RJEŠAVANJA PROBLEMA U ODNOSU NA MUŠKE KOLEGE? *

- Komuniciranje
- Emocionalnost
- Tolerantnost
- Timski rad
- Bliskost sa podređenima
- Ostalo:

11. U VAŠEM TRENUTNOM RADNOM OKRUŽENJU: *

- Prevladavaju muškarci
- Prevladavaju žene

12. VAŠ NEPOSREDNO NADREĐENI JE: *

- Žena
- Muškarac

13. JESTE LI S OBZIROM NA VLASTITE KOMPETENCIJE, ZNANJE I ISKUSTVO ZADOVOLJNE TRENUTNOM PLAĆOM? *

- Da
- Ne
- Ostalo:

14. VAŠA TRENUTNA PRIMANJA KREĆU SE OD:

- 3.000,00 kn – 4.000,00 kn
- 4.000,00 kn – 5.000,00 kn
- 5.000,00 kn – 6.000,00 kn
- 6.000,00 kn – 7.000,00 kn
- 7.000,00 kn – 9.000,00 kn
- 9.000,00 kn – 10.000,00 kn
- 10.000,00 kn i više

15. SMATRATE LI DA SU VAŠI MUŠKI KOLEGE S ISTIM KOMPETENCIJAMA BOLJE PLAĆENI? *

- Da
- Ne
- Ne znam

16. JESTE LI SE TOKOM SADAŠNJEG ZAPOSLENJA ILI PAK KOD TRAŽENJA ISTOG SUSRELE S OGRANIČENJIMA ZBOG VAŠEG SPOLA? *

- Da
- Ne
- Ne znam

17. OMETA LI VAS VAŠ TRENUTNI POSAO U MAJČINSTVU? *

- Da, ne mogu koordinirati ta dva segmenta
- Da, ali u onoj mjeri koju sama dopustim
- Ne, ni u kom slučaju
- Ostalo:

18. VAŠ DOJAM O UVAŽAVANJU STRUČNOSTI, ISKUSTVA I ZNANJA NA RADNOM MJESTU S OBZIROM NA SPOL: *

- Nemam dojam da se ičije mišljenje favorizira s obzirom na spol
- Više se uvažava mišljenje žena
- Više se uvažava mišljenje muškaraca

19. SMATRATE LI DA SE RUTINSKI POSLOVI KAO ŠTO SU TELEFONSKO KONTAKTIRANJE, PISANJE DOPISA ILI VOĐENJE ZAPISNIKA: *

- Više dodjeljuju muškarcima
- Više dodjeljuju ženama
- Podjednako

20. AKO JE VAŠ ODGOVOR NA PRETHODNO PITANJE USMJEREN KA ŽENSKOJ POPULACIJI, KOJI SU PO VAŠEM MIŠLJENJU, UZROCI TOGA?

- Žene su pedantnije za obavljanje takvih poslova
- Takvi su poslovi predodređeni ženama
- Muškarcima su takvi poslovi "ispod časti"
- Ostalo:

21. PRISUTNOST SEKSIZMA NA RADNOM MJESTU (NAJČEŠĆE ZBOG NAPREDOVANJA) JE U DANAŠNJE VRIJEME VRLO AKTUALNA TEMA. JESTE LI SE SA ISTIM SUSRELE KOD TRAŽENJA POSLA ILI NA TRENUTNOM RADNOM MJESTU? *

- Prisutno je kod nekih kolega sa kojima radim
- U znatnoj je mjeri prisutno, te sam se sa istim susrela
- U znatnoj je mjeri prisutno međutim nisam se susrela s istim
- Nisam primjetila ništa slično

22. AKO JE VAŠ ODGOVOR NA PRETHODNO PITANJE POTVRDAN JELI TAKVO PONAŠANJE BILO U :

- Verbalnom obliku
- Neverbalnom obliku
- Fizičkom obliku

23. IMATE LI NA TRENUTNOM POSLU MOGUĆNOST NAPREDOVANJA? *

- Da, ali zbog obiteljskih obveza ne mogu prihvatiti isto
- Da, radim na tome da dobijem bolju poziciju
- Ne, nemam takvu mogućnost
- Nemam ambicija za napredovanje
- Ostalo:

24. MORATE LI SE U TOM SMISLU DOKAZIVATI VIŠE NEGO VAŠI MUŠKI
KOLEGE? *

- Nisam stekla takav dojam
- Svakako je potrebno više dokazivanja
- Količina dokazivanja u svrhu unaprijeđenja je jednaka i za žene i muškarce
- Ostalo: