



WIFI Österreich  
Wirtschaftskammer



T.E.I. Thessaloniki  
Greece



Department of Tourism  
Management

UDC 640.4:65.012.4-055.2(497.5)  
Preliminary communication  
Received: 17.02.2006

## ŽENE MENADŽERI U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU

Vlado Galičić  
Zoran Ivanović  
University of Rijeka, Croatia<sup>1</sup>

**Sažetak:** U menadžmentu u hotelskoj industriji apsolutno dominiraju muškarci, iako su tijekom zadnjeg desetljeća žene učinile značajan napredak u pribavljanju odgovornih pozicija u hotelskim poduzećima. Žene menadžeri koriste drugačije stilove vodstva nego muškarci. Žene promatraju vodstvo kao miješanje osobnog interesa sljedbenika, u brigu za cijelo poduzeće uporabom vještine ophođenja s ljudima i osobnih karakteristika za motiviranje podređenih. Ovaj stil interaktivnog vodstva uključuje podjelu informacija i moći, inspiriranje sudjelovanja i davanje ljudima na znanje da su važni. Nasuprot ovome, muškarci su skloniji promatrati vodstvo kao niz transakcija s podređenima, a za motiviranje podređenih mnogo češće koriste kontrolu resursa i autoritet svog položaja. Analizirajući prednosti ženskog načina rukovođenja, moderna znanost je ustanovila da žene vode manje autokratski od muškaraca i imaju više senzibiliteta za važnost i korištenje ljudskih potencijala te su sklonije timskom radu. Žena menadžer sve više postaje svjesna svojeg položaja u društvu, svojih mogućnosti i kvaliteta, a time traži i odgovarajuća priznanja. Još nije postigla ravnopravan status, dijelom zbog predrasuda, a dijelom zbog objektivnih prepreka. Novija istraživanja o stilovima u menadžmentu posebno ističu one karakteristike koje su većinom ženske i smatraju se bitnim za novi oblik menadžmenta 21. stoljeća i koji se naziva "ženski menadžment". On je nasuprot tzv. "muškom menadžmentu" kojeg karakterizira dominacija, agresivnost, zapostavljanje osjećaja i teza da cilj opravdava sredstvo.

*Glavne riječi:* hotelska industrija, žena, menadžment.

**Abstract:** WOMEN MANAGERS IN THE CROATIAN HOSPITALITY INDUSTRY. Although the managements within the hospitality industry are absolutely dominated by men, women have made significant progress in obtaining some of the leading positions in hotel enterprises over the past decade. The style of leadership of female managers differs from that of male managers. Women regard leadership as a means of transforming the personal interests of the followers into the care and concern for the entire enterprise by using their communication skills, as well as their personal characteristics for motivating employees. This style of interactive leadership involves distributing information and power, inspiring participation and letting people know they are important. Contrary to this, men tend to view leadership as a series of transactions with subordinates. Men are more prone to apply resource controls and the authority of their position in motivating employees. In analyzing the advantages of the female approach to management, modern science has discovered that women as leaders are less autocratic, more aware of /susceptible to the importance and

<sup>1</sup> Vlado Galičić, Ph.D., Assistant Professor, Zoran Ivanović, Ph.D., Full Professor, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, Croatia.

utilization of human potential, and better inclined to team work. The female manager is increasingly becoming more aware of her position in society, her potentials and her skills, and is demanding the appropriate recognition. However, she has not yet achieved an equal status, partly due to prejudice, and partly due to objective obstacles. Recent studies into styles of management place special emphasis on characteristics that are mainly female characteristics and that are considered essential to the new form of 21<sup>st</sup> century management called "female management". This type of management is opposed to the so-called "male management" which features domination, aggression, the neglect of emotions and the proposition that the end justifies the means.

*Key words:* hospitality industry, female, management.

**Zusammenfassung:** FRAUEN ALS MANAGER IN DER KROATISCHEN HOTELLERIE. Obwohl die Frauen während des letzten Jahrzehnts einen bedeutenden Fortschritt in der Besetzung verantwortungsvoller Positionen in Hotelunternehmen erreicht haben, sind Männer im Management der Hotelindustrie absolut dominierend. Frauen als Manager benutzen andere Führungsstile als Männer. Frauen betrachten das Führen als das Ersetzen der persönlichen Interessen der Geführten durch die Sorge für das ganze Unternehmen mittels Anwendung der Geschicklichkeit im Umgang mit Menschen und von persönlichen Charakteristiken zwecks Motivation der Untergebenen. Dieser Stil interaktiver Führung beinhaltet die Weitergabe von Informationen und das Teilen der Macht, einen Ansporn zum Mitwirken und das Gefühl der Menschen wichtig zu sein. Demgegenüber sehen die Männer die Führungsaufgaben als eine Reihe von Transaktionen mit Untergebenen und zur Motivation der Untergebenen benutzen sie viel öfter die Kontrolle der Ressourcen und die Autorität der eigenen Position. Durch Analysen des Führungsstils der Frauen hat die moderne Wissenschaft festgestellt, dass Frauen im Vergleich zu Männern weniger autokratisch Führungsaufgaben wahrnehmen und auch mehr Sensibilität für die Bedeutung und die Benutzung der Human-Ressourcen haben und dabei der Teamarbeit mehr zugeneigt sind. Die Frau als Manager wird sich immer mehr ihrer Position, ihrer Möglichkeiten und Qualitäten in der Gesellschaft bewusst und verlangt somit auch entsprechende Anerkennung. Sie hat den Status der Gleichberechtigung teilweise wegen der Vorurteile und teilweise wegen objektiver Hindernisse noch nicht erreicht. Die neuesten Untersuchungen über Stile im Management betonen besonders diejenigen Charakteristiken, die mehrheitlich weiblich sind und als wesentlich für die neue Form des Managements des 21. Jahrhunderts betrachtet werden, welches das «weibliches Management» genannt wird. Es steht als Gegensatz zu dem sogenannten «männlichen Management», welches sich durch Dominanz, Aggressivität, Vernachlässigung der Gefühle und die These, das Ziel rechtfertigt das Mittel, auszeichnet.

*Schlüsselwörter:* Hotelindustrie, Frau, Management.

## UVOD

Neovisno o tome je li riječ o turizmu, hotelskoj industriji ili bilo kojoj drugoj djelatnosti, kod odabira najbolje osobe za određenu funkciju najvažnija je njegova ili njezina radna i poslovna sposobnost. To je sasvim logično polazište, međutim, u našem svijetu postoji bezbroj različitih društava i ono što je u jednom normalna pretpostavka, u drugom nije moguće primijeniti, jer stečene je navike najteže iskorijeniti.

Međutim, ako se za određenu radnu funkciju traži najспособniji djelatnik koji će taj posao najbolje obavljati, nipošto ne smije biti važno kojeg je spola, jer svaka osoba, zapravo, u sebi ima i mušku i žensku stranu.

Sposobnost se mjeri znanjem, vještinom, željom za cjelokupnim uspjehom i napretkom tvrtke, dok je kod organizacijskog poslovanja najbitniji uhodan radni tim i timski rad, pa nije bitno koliko je žena, a koliko muškaraca u određenom timu. U tom lancu svatko ima svoju ulogu, a onoga tko svoju ulogu ne zna dobro obavljati zamijenit će netko radno sposobniji, a ne podobniji.

Naredni izazov timskog rada je taj što menadžment pokušava potaknuti osobnost svakog člana tima, ali uvijek u funkciji timskog rada i zaključaka.<sup>2</sup> Posebno je pogrešno i mišljenje da su žene, primjerice zbog svojih istančanijih estetskih

---

<sup>2</sup> McIntyre G. Marie, The Management Team Handbook, The Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1998., str. 8.

vrijednosti, podobnije za određeni posao. Neki su muškarci možda bolji esteti, discipliniraniji, uglađeniji i zato se svakoj osobi mora pružiti prilika da dokaže svoju sposobnost ili nesposobnost, koja često rezultira lošim poslovanjem pa se odražava na razvoj cijele tvrtke.

Čelni ljudi u hotelijerstvu, kao i u ostalim djelatnostima, moraju biti na neki način i vrloiskusni diplomati, jer o njima ovisi budućnost i razvoj tvrtke, pa se stoga ne može tvrditi da su za takvu čelnu funkciju primjereni samo i isključivo muškarci. Naše se društvo mora osloboditi okova i dati prednost onima čija će sposobnost pojedinu tvrtku odvesti u smjeru željenog i prepoznatljivog napretka.

Mnoge danas vrlo uspješne žene često znaju reći da su se tijekom profesionalnog uspona na hijerarhijskoj ljestvici u tvrtkama morale dvostruko više dokazivati u svom radu od muškaraca. Njihova je stručnost i sposobnost uvijek bila na stalnoj provjeri, a nerijetko je umanjivana i vrijednost rezultata, jer iza svake predrasude krije se i određeni otpor, te se žene i danas vrlo teško penju do najvećih rukovodećih mjesta u kompanijama i u tehnološki najrazvijenijim zemljama u svijetu.

## **1. POLOŽAJ ŽENA U RAZLIČITIM DRUŠTVENIM I SOCIJALNIM KATEGORIJAMA**

U našem se društvu muškarci i žene nastoje odgajati drugačije, usmjeravati prema drugačijim društvenim ulogama i karijerama, te ohrabriti da razviju drugačije aspekte svog vlastitog sustava. Koje god razlike primjećujemo između žena i muškaraca, one su djelomično rezultat toga kako su socijalizirani. Istraživanja su pokazala da ta različita socijalizacija počinje samim rođenjem, pa prema tome, postoje velike različitosti među ženama i muškarcima. Tako su neke žene energičnije od nekih muškaraca, a neki muškarci intuitivniji od nekih žena, što znači da su u određenim poslovima i profesijama dominantni muškarci, odnosno žene.

Također, žene su igrale ponižavajuće uloge u životu, što je značilo da su žene često bile na slabijim položajima u poslovnome svijetu. No, taj se model mijenja kako sve više žena radi i slijedi karijeru, kako članovi obaju spolova inzistiraju na širem izboru životnih stilova, te kako su ljudi počeli cijeniti razvoj kao sposobnost osobe šireg raspona osobina no što to sugerira stereotip spolova. Mnoge žene dolaze na mjesta menadžera, pokazuju inicijativu i djeluju odlučno, što je prije bio muški svijet, dok s druge strane muškarci imaju dobru intuiciju i mogu djelovati kao podrška. Ipak, i jedni i drugi moraju naučiti nove modele menadžerskog ponašanja.

Tradicionalni odgoj nametnuo je tezu po kojoj se ženska populacija uči da uspješna uloga supruge zahtijeva izbjegavanje natjecanja s muškarcima i viđenje sebe kao nešto što je manje vrijedno od muškaraca. Važno je napomenuti da uloga spola varira od društva do društva, te da su razlike u ulogama više naučene putem socijalizacije nego što su biološki određene. Zbog toga što su ti stavovi naučeni, oni se mogu i moraju mijenjati.

Žene često sebe doživljavaju kao izdvojene i nejednake, a da bi se postigla ekonomska i politička ravnopravnost s muškarcima, potrebno je uključivanje onih osobina koje su naučene kao neženstvene i nepoželjne.

U uskoj vezi sa stereotipovima, što se često očituju u raznim vidovima komunikacije, je i diskriminacija. Postoji mnogo dokaza da su stavovi muškaraca glavni razlog što tako mali broj žena ulazi u sferu rukovođenja i upravljanja. Osobine i sposobnosti žene, muškarci često gledaju stereotipno, smatrajući da ženama nedostaju

crte koje su potrebne da se bude dobar menadžer. To je sindrom poznat pod nazivom «žene jednostavno nisu dobri šefovi, previše su emocionalne».

Dosadašnji trend bio je da muškarci dominiraju u zanimanjima višeg stupnja, kao što je menadžment i nemanualni poslovi. Unutar samog menadžmenta pak, muškarci su opet većina u najvišoj (top) i srednjoj (middle) razini menadžmenta.

Za modernog menadžera se kaže da će uskoro više biti sociolog, psiholog i etičar nego tehničar i klasični organizator. Zbog toga ne treba čuditi da novija istraživanja o stilovima u menadžmentu posebno ističu one karakteristike koje su većinom ženske i smatraju se bitnim za novi oblik menadžmenta 21. stoljeća i koji se naziva «ženski menadžment», a stoji nasuprot «muškom menadžmentu», kojega karakterizira dominacija, agresivnost, zapostavljanje osjećaja te teza da cilj opravdava sredstvo.

Moglo bi se ustvrditi da živimo u svijetu kojim dominira lijeva strana mozga, u kojem su riječi, mjere i logika na prvome mjestu, a kreativnost, intuicija i umjetničke sklonosti često njima podređene. To osobito vrijedi za muškarce, jer muževni kulturni stereotip u kombinaciji s intenzivnom akademskom koncentracijom na lijevoj strani, često će poricati ili čak posve istiskivati kreativnije, estetičnije, intuitivnije sposobnosti (koje se nerijetko smatraju karakterističnima za žene).<sup>3</sup> No, koliko god bilo nepravedno prema onima na koje se gleda kao na «drugačije», u bilo kojem smislu, korisno je znati da se u organizacijama, socijalna procjena individualaca radi kako na temelju tehničke procjene, tako i na temelju odijevanja, spola, stila i tome slično. Dok s jedne strane žene obavljaju dvije trećine poslova u svijetu, privređuju svega jednu desetinu svjetskog dohotka, a posjeduju manje od jedan posto svjetskih dobara (tablica 1).

**Tablica 1.** Relativno učešće ženske populacije u različitim kategorijama

Opis/kategorija	% učešće žena
Ukupan broj zaposlenih u svijetu	41%
Obavljanje svih poslova u svijetu	75%
Nepismeni u svijetu	67%
Vlasnici nekretnina u svijetu	10%
Menadžerska pozicija u svijetu	15%
Direktorice u europskim poduzećima	1%
Predsjednice kompanija (korporacijski direktor) u SAD	2%
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: Statistički ljetopis RH 2002., DSZ, Zagreb, 2003. i ostali razni izvori.

<sup>3</sup> Covey, S.R., Uspješno vođenje na temeljima načela, Mozaik knjiga, Zagreb, 1999., str. 245.

## 2. PARTICIPACIJA ŽENA U HOTELSKIM POSLOVNIM SUSTAVIMA

Mogućnosti za žene koje stupaju na upravljačke položaje rastu. No, napredovanje u karijeri može ovisiti o funkcionalnom području, o vrsti industrije, ili o posebnim poduzećima.<sup>4</sup> Žene će se najprije naći na višim razinama menadžmenta u područjima poput upravljanja ljudskim potencijalima ili odnosa s javnošću. Određene industrije također osiguravaju mogućnosti za brži napredak nego druge. Ustanove koje pružaju financijske usluge i banke, primjerice, tradicionalno zapošljavaju visoki postotak žena, pa isto tako imaju i više žena na menadžerskim mjestima.

S druge strane, glavni akteri korporacijske kontrole prije svega su muškarci, jer gotovo sva istraživanja provedena u Hrvatskoj potvrdila su da je rukovođenje poduzećima, dominantno «muški» posao.

Premda je u poslovnom svijetu sve više žena, malo ih je na vrhu, a i mnoge zbog obveza spram obitelji ne uspijevaju doći na odgovornija radna mjesta. Žena se na rukovodećem mjestu ne prihvaća lako, iako je u poslu izuzetno odgovorna i principijelna.

Mnoge analize pokazuju da su u hotelskom poslovanju žene vrlo uspješne jer imaju više osjećaja za detalje, mekše su u komunikaciji s gostima i zaposlenicima, manje su autoritativne i znatno više usmjerene na participativni menadžment.

U određenim jedinicama unutar hotela, danas radi sve više žena, u prvom redu u marketingu, financijskoj (obračunskoj) službi i kontrolingu, a mogu se sresti i u nabavi, iako to nije specifično hotelijerski odjel.

Pomaka ima i u banketnom poslovanju, dok su direktori hrane i pića uglavnom muškarci. Ima žene i šefova sale, među kojima su u našem hotelijerstvu, uglavnom više inercijom i iskustvom, svojedobno regrutirani direktori hrane i pića, ali u tom je odjelu još uvijek više muškaraca, kao i među šefovima recepcija. Tradicionalno se uz žene vezuje odjel domaćinstva, u kojem uglavnom nema muškaraca.

## 3. KARAKTERISTIKE ŽENA MENADŽERA

Zadovoljstvo gosta istovremeno podrazumijeva promjenu tradicionalnog stila menadžmenta, u smislu pomjeranja donošenja odluka sa viših menadžerskih razina na razinu izvršavanja zadataka gdje se nalaze neposredni izvršitelji.

Žene menadžeri mogu koristiti drukčije stilove vodstva nego muškarci. Jedna studija je ustanovila da žene promatraju vodstvo kao mijenjanje osobnog interesa sljedbenika u brigu za cijelo poduzeće uporabom vještina ophođenja s ljudima i osobnih karakteristika za motiviranje podređenih.<sup>5</sup>

Ovaj stil «interaktivnog vodstva» uključuje podjelu informacija i moći, inspiriranje sudjelovanja i davanje ljudima na znanje da su važni. Muškarci su, nasuprot ovome, skloniji promatrati vodstvo kao niz transakcija s podređenima. Nadalje, oni za motiviranje podređenih mnogo češće koriste kontrolu resursa i autoritet

---

<sup>4</sup> Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate, Zagreb, 1994., str. 365.

<sup>5</sup> Rosener, J.B., Ways Women Lead, Harvard Business Review (studeni – prosinac, 1990., str. 119-125., u: Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate, Zagreb, 1994., str. 7.

svog položaja. Ovo ne znači da sve uspješne žene i svi uspješni muškarci koriste ovakve stilove kako je navedeno. Sasvim je sigurno da neki muškarci u usmjeravanju podređenih koriste interaktivno vodstvo, isto kao što i neke žene koriste tradicionalnu strukturu zapovijedanja.<sup>6</sup>

Položaj žene na najodgovornijim mjestima u društvu ima mnogo više prednosti nego nedostataka. Žena koja je uspjela, iza sebe ima zasigurno mnogo rada i profesionalnog usavršavanja, a povrh svega upornosti, jer mora mnogo više pokazati od svojih muških kolega.

Žena može biti uspješna u gospodarskim okvirima ako nije opterećena time da je žena, dok pri obavljanju posla kojim se bavi nikako ne bi trebala oponašati muškarce, već se treba usredotočiti na svoju stručnost i intuiciju.

Postoje i situacije kada žena ima problema sa svojim zaposlenicima zbog svog spola, no to ovisi o stupnju obrazovanosti i kulturi organizacije u kojoj djeluje. Kada je riječ o tome rađa li se ili stvara dobar menadžer, nesumnjivo je da je dobar menadžer onaj tko stalno uči. Menadžer se može roditi s velikim prirodnim sposobnostima, ali dobrim menadžerom se postaje tek stalnim usavršavanjem, praksom, fizičkim uvjetima i stalnom nadogradnjom.

Žene općenito imaju više sluha za razumijevanje problema, lakše pronalaze inovativna rješenja, rjeđe stvaraju neprijateljsko ozračje te lakše uvažavaju rasne, socijalne, kulturne i ostale posebnosti. Osim toga, kada žene dobiju šansu da se školuju, tu šansu puno bolje ostvaruju nego muškarci.

Zaposlena žena je poslušna, odgovorna, odana, povjerljiva, sklona timskom radu, uspješna u komunikaciji i kreativna, a muškarac je autoritativan, željan dokazivanja, ambiciozan, samostalan u donošenju odluka i hrabar.

Muškarac shvaća ulogu menadžera kao vođenje i distribuciju radnih zadataka, pri čemu svaki član tima brine o dogovorenom dijelu procesa dok se cjelokupni sustav bazira na individualnoj odgovornosti za rezultate, te na koordinaciji rukovoditelja.

S druge strane, žena shvaća ulogu menadžera kao osobe koja koordinira odnose među članovima tima i sudjeluje u zajedničkom radnom procesu, pri čemu su članovi tima, zajedno s menadžerom, odgovorni za rezultate i postignuća unutar tima.

Neke osnovne karakteristike žene menadžera bile bi slijedeće:

- žene vode manje autokratski,
- žena menadžer sve više postaje svjesna svojeg položaja u društvu, svojih mogućnosti i kvaliteta, a time traži i odgovarajuća priznanja,
- manje su sklone panici,
- žene su po svojoj prirodi dobri organizatori, što je na vodećem položaju svakako najpoželjnija karakteristika,
- uspješne menadžerice velika su prednost za zaposlenike jer imaju više razumijevanja za njihove pogreške i osobne probleme,
- odgovorne,
- odane,
- sklone timskom radu,
- uspješne u komunikaciji.

Iako su danas žene obrazovanije od muškaraca, odnosno maturira više djevojčica nego dječaka i više žena nego muškaraca izađe sa sveučilišta s diplomom u ruci, u menadžmentu hrvatskih tvrtki žene su i dalje slabo zastupljene, točnije samo 6%

---

<sup>6</sup> Wehrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate, Zagreb, 1994., str. 495.

žena sjedi na rukovodećem mjestu. U tome iznimka nije ni hotelijerstvo, gdje su žene na rukovodećim mjestima još uvijek prava rijetkost, makar u prosjeku više žena upisuje i završava studije na stručnim fakultetima (tablice 2 i 3). Dakle, iako je to relativno maleni broj, može se konstatirati da postoji određeni broj žena koje privlači moć, a imaju i cijjenjene karakteristike vođe.

**Tablica 2.** Pregled broja upisanih studentica na više škole, visoke škole, Veleučilišta, fakultete i umjetničke akademije

Školska godina	% studentica
1997/98	50,3%
1998/99.	53,1%
1999/2000.	52,7%
2000/2001.	52,5%
2001/2002.	52,6%
2002/2003. (na 4. godini studija FTHM Opatija)	74,0%

Izvor: Statistički ljetopis RH 2002., DSZ, Zagreb, 2002.

U prethodnoj tablici posebno je naveden podatak koji se odnosi na Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, a iz kojega je vidljivo da je čak 74% studentica na 4. godini studija. Osnovni razlog za isticanje ove činjenice je taj, što je i najveći broj hotelskih menadžerica u Hrvatskoj upravo završio ovaj Fakultet.

**Tablica 3.** Pregled diplomiranih studentica na visokim učilištima u 2001.g. i broja upisanih na poslijediplomske studije u školskoj godini 2000/2001.

	% studentica
Diplomiralo na visokim učilištima u 2001.	56,1%
Diplomiralo na FTHM Opatija u 2001.	72,3%
Upisanih na poslijediplomski studij u školskoj godini 2000/2001.	50,5%
Upisanih na poslijediplomski znanstveni studij u šk.g. 2000/2001.	48,5%
Upisanih na poslijediplomski stručni studij u šk.g. 2000/2001.	60,6%

Izvor: Statistički ljetopis RH 2002., DSZ, Zagreb, 2002.

Posve je izvjesno da su žene komunikativnije i upornije od muškaraca, točnije i sklonije timskom radu, što su svakako važne osobine lidera, jer liderstvo, ili nedostatak liderstva, pokazuje se jednom od najvažnijih odrednica preživljavanja i procvata organizacija u novim uvjetima.<sup>7</sup>

Ranije u karijeri lideri su imali prilike voditi, preuzimati rizike i učiti iz svojih uspjeha i pogrešaka. Kao važni utjecaji nužni za učinkovito vođenje kao i vještine usmjeravanja organizacije prema strateškim pravcima i motiviranja podređenih, mogu se izdvojiti sljedeće:<sup>8</sup>

1. izazovni zadaci rano u karijeri,
2. vidljivi modeli liderske uloge koji su bili ili vrlo dobri ili vrlo loši,

<sup>7</sup> Collins, E.G.C., Devanna M.A. (2002), Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, (prijevod), Mate, Zagreb, 2002., str. 394.

<sup>8</sup> Kotter, J.P., A Force for Change, New York: Free Press, 1990., u: Collins, E.G.C., Devanna M.A. Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, (prijevod), Mate, Zagreb, 2002., str. 394.

3. zadaci koji su proširivali znanje i iskustvo,
4. zadaci radnih timova,
5. mentorstvo ili usmjeravanje od viših menadžera,
6. pohadanje sastanaka izvan temeljne odgovornosti,
7. posebni razvojni poslovi (poslovi suradnika menadžera),
8. specijalni projekti,
9. formalni programi osposobljavanja.

Istodobno, poznata je činjenica da su žene za rad na istim radnim mjestima manje plaćene od svojih kolega, a najveća je razlika upravo na menadžerskim radnim mjestima.

U zemljama u kojima je turizam, pa tako i hotelijerstvo u uzlaznoj fazi razvoja, menadžerska karijera se može izgraditi brzo i solidno samo u slučaju ako menadžer iskoristi pruženu priliku za inovacije, organizaciju i vodstvo. Zapravo, gospodarski je rast u zemljama s turističkim razvojem višestruko veći nego u razvijenim zemljama, a to i osigurava plodno tlo za inovativno vodstvo koje bi moglo donijeti mnoge plodove. Može se dakle konstatirati da je u današnjem gospodarskom trenutku najveći izazov za menadžere stalno učenje, i to osobito potreba da se uči o samome sebi i da se razvija samoga sebe.

#### 4. ŽENE MENADŽERI U HRVATSKOM HOTELIJERSTVU

Kad su u pitanju menadžeri hrvatskih hotela ili hotelskih poduzeća, problem nije toliko izražen kroz formalno obrazovanje, nego kroz stvarna poslovna i menadžerska znanja potrebna za suvremeno poslovanje, koja često daleko zaostaju za formalnim obrazovanjem na koje ukazuje diploma.

Problem koji bi se mogao u narednim godinama pojaviti je taj, što za sada ima premalo stvorenih menadžera, a previše onih koji su «uvezeni». S obzirom na to da oni onda uzimaju i najbolja mjesta u tvrtkama, najsposobniji i najtalentiraniji domaći menadžeri odlaze, jer ih se nedovoljno cijeni. Ova činjenica proizlazi iz teze da je sve uočljivija fluktuacija menadžera u hrvatskom hotelijerstvu.

Napredovanje u menadžerskom svijetu mukotrpan je put i gotovo u pravilu je pomak s niže menadžerske pozicije na višu, i to je obično nagrada za dobro obavljenу dužnost na lošijem radnom mjestu. Tako u karijeri napreduje većina menadžera koji kada je jednom osvoje, potom vrlo rijetko silaze sa svoje pozicije.

U hrvatskoj hotelskoj industriji, zapaža se sve veća zastupljenost žena na vodećim pozicijama, što je vrlo pozitivna tendencija, jer je kao svakoj djelatnosti, i hotelijerstvu potrebno što više kvalitetnih, stručnih i obrazovanih ljudi, bez obzira na spol.

Biti direktor hotela, predsjednik uprave nekog hotelskog poduzeća ili na neki drugi način eksponirana osoba, jednako je odgovorno i za muškarca i za ženu. Ipak, žena ne smije imati iluzija da u postizanju poslovnih ciljeva ne mora ulagati više energije i napora, već upravo suprotno.

U menadžmentu u hrvatskom hotelijerstvu još uvijek apsolutno dominiraju muškarci, uz napomenu da pozicija poslovne žene nije problem samo malih i nerazvijenih. Hrvatske žene drže samo 6% (28 direktorica hotela od ukupno 452 hotela) ključnih menadžerskih pozicija u hotelima, dok ih u "korporativnoj stratosferi" ima znatno manje, svega 3% (11 predsjednica Uprava hotelskih poduzeća u Hrvatskoj).



Situacija se ipak mijenja u odnosu s onom otprije 15 ili 20 godina, kada je ženi bilo mnogo teže uspjeti. Dolaskom mlađih ljudi, mijenjaju se i odnosi, a suradnici često znaju vrednovati ženski autoritet, pa žene na vodeća mjesta obično dolaze tamo gdje to prestaje biti atraktivno zanimanje u smislu prave moći, koja onda podrazumijeva i dobro plaćen posao.

Posljednjih desetak godina žene su značajno napredovale u stjecanju odgovornih mjesta u hotelskim poduzećima. Među razlozima za taj razvitak su i promjene društvenih stajališta prema ženama na radnom mjestu i želja poduzeća da stvore o sebi dobru sliku postavljanjem kvalificiranih žena na menadžerska mjesta.<sup>9</sup>

Promatrajući napredovanje žena u organizacijskoj i menadžerskoj hijerarhiji, nameću se tradicionalni problemi, poput tretiranja žena kao manjina koje se nalaze u nepovoljnom položaju, a najčešće izjave poput "ona nije kao mi" ili "jedna od nas", to i potvrđuju. Pitanje žena menadžera u hotelijerstvu, osobito među višim razinama menadžmenta, daleko je složenije.

Podaci iz tablice 4., pokazuju da iako je u Republici Hrvatskoj, od ukupnog broja zaposlenih u djelatnosti «hoteli i restorani», više žena (53%) nego muškaraca, učešće visoko obrazovane ženske populacije relativno je malo zastupljeno (samo 4,1% s visokom i 3,3% s višom stručnom spremom).

**Tablica 4.** Učešće žena u broju zaposlenih u djelatnosti H – hoteli i restorani (pravne osobe, stanje 31.03.2001.)

	% učešće žena
Ukupno zaposleni u djelatnosti H – hoteli i restorani	53%
VSS	4,1%
VSS	3,3%

Izvor: Statistički ljetopis RH 2002., DSZ, Zagreb, 2002.

Iz tablice 5, vidljivo je pak, da istovremeno u strukturi nezaposlenih kod zanimanja za hotelijerstvo žene također čine značajnu većinu i to u zanimanjima koja predstavljaju realnu osnovu da se od njih regrutiraju menadžerice u hotelijerstvu.

**Tablica 5.** Pregled broja nezaposlenih prema ugostiteljskim i turističkim zanimanjima (stanje 30.09.2003.)

Zanimanje	Ukupan broj nezaposlenih	Od toga žena	% učešće žena
Ekonomista za hotelijerstvo	140	104	74%
Ekonomista za hotelijerstvo i ugostiteljstvo	161	108	67%
Diplomirani ekonomista za hotelijerstvo	243	178	73%
Diplomirani ekonomista za organizaciju hotelskih poduzeća	24	16	67%
UKUPNO	568	406	71%

Izvor: Statistički ljetopis RH 2002., DSZ, Zagreb, 2002.

<sup>9</sup> Wehrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate, Zagreb, 1994., str. 7.

## ZAKLJUČAK

Mogućnosti za žene koje žele zauzeti izazovne menadžerske pozicije u hotelskoj industriji rastu, iako napredovanje u karijeri znatno ovisi o funkcionalnom području hotelijerske djelatnosti.

Premda je u poslovnom svijetu sve više žena, one se na menadžerskim pozicijama ne prihvaćaju lako, iako imaju više osjećaja za detalje, komunikativnije su s osobljem i gostima, manje su autoritativne i znatno više orijentirane participativnom menadžmentu.

Unutar same hotelske industrije, kada žene postanu menadžeri, one većinom ostaju u srednjoj razini menadžmenta, u okviru poslovnih funkcija kao što su marketing, prodaja, financije, računovodstvo i sl.

U hrvatskoj hotelskoj industriji, zapaža se sve veća zastupljenost žena na vodećim pozicijama, što je vrlo pozitivna tendencija, jer je kao svakoj djelatnosti, i hotelijerstvu potrebno što više kvalitetnih, stručnih i obrazovanih ljudi, bez obzira na spol.

## LITERATURA

1. Collins, E.G.C., Devanna M.A., *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*, Mate, Zagreb, 2002.
2. Covey, S.R., *Uspješno vođenje na temeljima načela*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1999.
3. McIntyre G. M., *The Management Team Handbook*, The Jossey Bass Inc., San Francisco, 1998.
4. Schroeder G. R., *Operations Management (Contemporary concepts and cases)*, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000.
5. Shaw G. J., *Customer-Inspired Quality (Looking Backward Through the Telescope)*, The Jossey Bass Inc., San Francisco, 1996.
6. Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2002., Državni zavod za statistiku, Zagreb, 2002.
7. Thompson A. Arthur Jr., Strickland A.J. III, *Strategic Management (Concept and Cases)*, 10. izdanje, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998.
8. Weihrich, H., Koontz, H., *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1994.