



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
STRUKOVNIH STUDIJA
ČAČAK**

DIPLOMSKI RAD

Ženski menadžment na primeru Crne Gore

Mentor: _____
Profesor: _____

Student: _____
Br.Indeksa: _____

Sadržaj

UVOD.....	4
1. ŽENSKI MENADŽMENT	5
1.1. POLOŽAJ I ULOGA ŽENA KROZ ISTORIJU	5
1.2. KARAKTERISTIKE ŽENSKOG MENADŽMENTA.....	8
1.3. ŽENSKI MENADŽMENT U RAZVIJENOM SVETU.....	9
1.4. SAVETI ZA ŽENE U POSLOVNOM SVETU	11
2. ŽENE I LIDERSTVO.....	14
2.1. ŽENSKI LIDERI VS MUŠKI LIDERI	14
2.2. PROFIL ŽENA LIDERA	16
3. PREPREKE PRILIKOM ZAPOSŁJAVANJA I POJAM „STAKLENOG PLAFONA“	18
3.1. STANJE U SRBIJI I STANJE U CRNOJ GORI	18
3.2. POJAM „STAKLENOG PLAFONA“	19
3.3. KAKO KOMPANIJE I DRŽAVA MOGU UTICATI NA SMANJENJE STAKLENOG PLAFONA	20
4. ŽENE I POSLOVNA STVARNOST	21
4.1. PREDRASUDE I STEREOTIPI PREMA ŽENAMA U BIZNISU	21
4.2. DISKRIMINACIJA ŽENA NA POSLU	22
4.2.1. <i>Oblici diskriminacija na poslu</i>	23
4.2.2. <i>Diskriminacija žena u svetu</i>	25
5. PSIHOLOŠKI TEROR U POSLOVNOM ŽIVOTU -MOBING.....	28
5.1. DEFINICIJA MOBINGA.....	28
5.2. VRSTE MOBINGA	30
5.3. SVETSKA I DOMAĆA ISTRAŽIVANJA	31
6. SEKSUALNO UZNEMIRAVANJE NA RADNOM MESTU.....	33
6.1. POSLEDICE SEKSUALNOG UZNEMIRAVANJA	34
6.2. SITUACIJA U CRNOJ GORI	35
7. ŽENE MENADŽERI U SRBIJI	37
7.1. USPEŠNE ŽENE U POSLOVNOM SVETU U SRBIJI	38
8. ŽENE MENADŽERI U CRNOJ GORI	41
8.1. DRUŠTVENI POLOŽAJ ŽENA	41
8.2. DISKRIMINACIJA ŽENA	42
8.3. POSTIZANJE RODNE RAVNOPRAVNOSTI	43
8.4. ODBOR ZA ŽENSKO PREDUZETNIŠTVO.....	45
8.5. USPEŠNE POSLOVNE ŽENE U CRNOJ GORI	46
ZAKLJUČAK.....	51
LITERATURA	52

Uvod

Nakon Drugog svetskog rata društveni položaj žena se počeo drastično poboljšavati. Žene su počele da stiču ista prava kao i muškarci, što se odrazilo i na njihov ulazak u poslovni svet koji je do tada bio rezervisan samo za „jači pol“. Međutim, danas nisu ukinute sve predrasude koje postoje kada se govori o poslovnim ženama i rezultatima koje one mogu ostvariti. Žena je jako teško menjala već utvrđene modele društva koji su favorizovali ulogu muškarca u poslovnom svetu, a sem toga ona nije dobijala ni podršku okruženja u kojem živi upravo zbog tradicionalnih i patrijarhalnih odnosa koji postoje u društvu. U našem društvu još uvek su dominantni stereotipi o ulozi polova, tradicionalna i zastarela verovanja o tome koju vrstu posla trebaju obavljati žene, a koju vrstu posla muškarci. Često je prisutna izreka da žena mora biti dva puta bolja od muškarca kako bi uspela, a poznata je i izreka da su ljudi vrlo strogi prema neuspehim muškarcima i veoma velikodušni prema uspešnim ženama.

Po pravilu, ženama je uvek davana neka manje istaknuta funkcija i time im je bilo onemogućeno da pokažu svoje talente u poslovnom svetu. Umesto toga, njihova uloga je bila marginalizovana i bilo im je onemogućeno da učestvuju u procesu donošenja odluka. Međutim, one su ipak odlučile da prokrče put, da se izbore za svoje mesto i da se dokažu u poslovnom svetu, koji je jako dugo važio kao isključivo „muški teren“. Polako kreću da sa velikim uspehom rukovode kompanijama, i time razbijaju stereotipna mišljenja o ulozi žena u biznisu. Između ostalog, koristeći upornost u radu i intuitivnost, žene stiču određene poslovne prednosti.

U ovom radu biće prikazano stanje žena menadžera u poslovnom svetu, biće reči o preprekama sa kojima se žene suočavaju prilikom zapošljavanja i na samom radnom mestu, biće reči o stereotipima i predrasudama polova u društvu, kao i vidovima diskriminacije žena u procesu zapošljavanja i kasnije o preprekama na koje nailaze pri napredovanju u karijeri. Rad će poseban akcenat baciti na stanje u Crnoj Gori i Srbiji kada je reč o ženama u biznisu. Prikazaće trenutno stanje u svetu biznisa na ovim područjima i u prvi plan istaknuti uspešne žene menadžerke.

Iako je broj žena veći od broja muškaraca, u poslovnom svetu one nailaze na brojne prepreke i globalno su u podređenom položaju u odnosu na muškarce.

1. Ženski menadžment

1.1. Položaj i uloga žena kroz istoriju

Ekonomska aktivnost žena prisutna je još u praistoriji, ali njihovo učešće u radnoj snazi menjalo se kroz istoriju u zavisnosti od raznih faktora kao što su kulturološki, socijalni i društveni. 2000. godine pre nove ere, u Vavilonu žene su zajedno učestvovala sa muškarcima oko čuvanja stoke. Pored ovih poslova, one su bile angažovane oko podizanja dece, spemanja hrane, odeće i radile slične poslove u okviru seoskih zajednica.

Sa razvojem gradova, žene prvi put počinju da rade van kuće kao bolničarke, prodavačice na pijacama i slično. Međutim, žene koje su pripadale najvišim položajima u antičkoj Grčkoj nisu radile, dok to nije bio slučaj sa ženama iz siromašnih slojeva društva. One su radile i one najteže fizičke poslove, kao nekvalifikovana radna snaga, a za svoj rad dobijale su hranu i smeštaj. One nisu imale nikakva prava niti zaštitu. Ono što je interesantno je podatak da na osnovu istorijskih izvora prva fakultetski obrazovana žena, Agnotika, potiče iz Antičke Grčke. Ona je bila kćerka najbogatijeg građanina Atine. Međutim, kako je po tadašnjim zakonima bilo zabranjeno da žena studira i da se bavi „muškim zanimanjima“, odlučila je da skрати kosu i uvek bude obučena u mušku odeću. Nakon završetka svojih studija, ona je započela praksu i za jako kratko vreme stekla među ženama veliki broj pacijenata. Ali, zbog svoje velike popularnosti među pacijentima, druge kolege su je optužili da ona obmanjuje pacijente. Na sudu je njena tajna otkrivena i sud ju je osudio na kaznu zatvora. Međutim kada su žene u Atini to saznale, one su pod opsadom tri dana držale Senat dok nije promenio svoju presudu. Agnotika je bila oslobođena optužbi, ali i dalje je drugim ženama bilo zabranjeno da se bave medicinom. U 14. veku u Francuskoj i Engleskoj žene počinju da se bave zanatima kao što su krojačice ženske odeće, tako da su počele podjednako da se uvažavaju kao i muškarci. U vreme 18. i 19. veka, kada je došlo do Industrijske revolucije, sa izgradnjom fabrika žene počinju da se zapošljavaju u njima, ali one su se obično opredeljivale za tradicionalne ženske poslove, bivale su manje plaćene i manje vrednovane. Vlasnici fabrika su ih najviše zapošljavali u tekstilnoj industriji, gde su radile i više od 12 sati uz jako malu nadnicu. One su se nalazile u teškom položaju, bile su diskriminisane i tada, takođe, nisu imale nikakvu zaštitu od tadašnjih sindikalnih organizacija, jer su oni radije zastupali isključivo muškarce. 1948. godine Međunarodna organizacija rada

donosi Konvenciju o eliminisanju svih vidova diskriminacije žena. Pre donošenja ove Konvencije žene nisu imale nikakva prava u poređenju sa muškarcima.

Kroz istoriju žene su radile u cilju zadovoljenja svojih ekonomskih potreba. Ukoliko su bile siromašne one su radile bez obzira na svoj bračni status i ukoliko muškarac nije mogao dovoljno da zaradi za potrebe porodice. One su oduvek bile odgovorne za podizanje dece, nezavisno od toga da li su imale posao ili ne. Uglavnom su bile na nižem profesionalnom statusu i imale manje plaćen posao¹.

U savremenom dobu došlo je do velikih promena kada je u pitanju položaj žena. Došlo je do povećanog učešća žena u ukupnoj radnoj snazi, žene u brojnim zemljama imaju prava i zaštitu države, zatim imaju slične uslove i mogućnosti da se obrazuju, napreduju u svojim karijerama kao i muškarci. U današnje vreme više nije retkost videti uspešnu poslovnu ženu na čelu kompanije. Veliki broj žena su se dokazale u zanimanjima koja su se dugo vremena smatrala muškim, ali takođe još uvek postoje i one žene kojima je jako teško i nailaze na nerazumevanje i odbacivanje u sredinama u kojima rade i žive.

Tokom cele istorije žene su bile preduzetnice, samo se to nije posebno naglašavalo. Prvo žensko preduzetničko udruženje FCEM² (Udruženje žena preduzetnica-Femmed chefs d'enterprises) osnovala je Yvonne Foinant 1945. godine u Francuskoj. Kasnije ovo udruženje se iz Francuske proširuje na Svetski savez preduzetnica u koji je učlanjeno 30 država. Među mnogim nacionalnim udruženjima žena preduzetnica u svetu danas se još posebno ističu AIDDA³ (Udruženje žena preduzetnica i poslovnih menadžera-Associacione Imprenditrici Donne Dirigenti Di Azienda) u Italiji i NAWBO⁴ (Nacionalno udruženje žena preduzetnica- National Association of Women Business Owners) u SAD. Međunarodni dan žena preduzetnica je 17. maj.

I u svetu i kod nas zastupljenost žena na menadžerskim pozicijama je još uvek mala, iako se taj broj poslednjih godina znatno povećava. Menadžeri diskriminišu žene po načinu na koji angažuju nove ljude, na osnovu dužnosti koje zadaju zaposlenima, pa i to pome kako ih plaćaju i unapređuju.

Žene postaju sve važnije na svetskom tržištu, kao radnice, kao menadžeri i kao investitori. Bolje iskorišćavanje veština i znanja žena nije samo pitanje jednakosti polova, već

¹ Više o ovome, Radović-Marković, prof. dr Mirjana, Žene i mali biznis, Poslovni biro, Beograd 2005.

² Više informacija o ovom udruženju pogledati na internet sajtu www.fcem.org

³ Više informacija o ovom udruženju pogledati na internet sajtu www.aidda.org

⁴ Više informacija o ovom udruženju pogledati na internet sajtu www.nawbo.org

je dobro i za posao, pokazuju rezultati istraživanja. Studija Catalyst-a⁵ pokazuje da one kompanije koje imaju više žena u menadžerskim pozicijama ostvaruju veći prihod od onih kompanija koje nemaju žene na rukovodećim položajima. Naime, mešoviti muško-ženski timovi bolji su u rešavanju problema nego timovi sastavljeni samo od pripadnika istog pola.

Međutim, u postignućima i kvalitetima žene su još uvek neiskorišćeni resurs. Mnogo ih je još uvek nezaposleno, a mnoge još uvek ne znaju na najbolji način da iskoriste svoja znanja i veštine. Porast zapošljavanja žena bio je glavni pokretač privrednog rasta u razvijenim zemljama. Međutim, žene i dalje imaju niže plate od svojih muških kolega i samo se mali broj njih uspe popeti do najviših menadžerskih pozicija u kompanijama. U zemljama u razvoju nedovoljno korišćenje ženske radne snage koči privredni rast. Mnoge studije pokazuju da nejednakost polova šteti privrednom rastu. Kako povećavanje zapošljavanja žena znači i povećanje bruto nacionalnog dohotka, neki ipak misle da bi se to povećanje žena u radnoj snazi moglo negativno odraziti na odgoj dece i prouzrokovati negativne posledice za društvo kao što je na primer niska stopa nataliteta. Međutim, primer Švedske i SAD-a pokazuju suprotno. U ovim zemljama većina žena je u radnom odnosu, i oni imaju i veću stopu nataliteta nego u onim zemljama gde žene ostaju kod kuće. Interesantan je podatak da u Indiji procenat žena na poziciji senior menadžera iznosi 3%⁶. U ovoj zemlji sve je više žena koje otvaraju društvo i menjaju tradicionalne stavove svojim trudom, zalaganjem i radom.

Žene se razlikuju od svojih muških kolega u pogledu vođenja posla, tako da se mogu izdvojiti određene karakteristike ženskog preduzetništva⁷:

- radno mesto koje otvori žena preduzetnica je sigurnije;
- veća briga za zaposlene, kvalitetniji međuljudski odnosi;
- više ulažu u školovanje zaposlenih;
- uspeh ne mere samo profitom, nego zadovoljstvom kupaca, razvijanjem sposobnosti zaposlenih i dobrim međuljudskim odnosima;
- spremnije su na timski rad, važniji im je uspeh organizacije i ideje nego vlastiti ego;
- nude više mogućnosti za naknadu troškova, udeo u profitu, fleksibilnije radno vreme, širokogrudnije su kad je u pitanju porodijsko odsustvo;
- opreznije su kod uzimanja kredita;

⁵ Catalyst je vodeća neprofitna, istraživačka i konsultativna organizacija osnovana 1962. godine, koja za cilj ima širenje mogućnosti vezane za žene u biznisu. Više o samoj organizaciji na internet sajtu www.catalyst.org

⁶ Časopis Marketing Srbija, broj 8, str. 24

⁷ Čvoro, Petar, Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar 2007., str. 52

- bave se najviše uslužnim delatnostima zato što su socijalno osetljivije i zato što to podrazumeva manja početna ulaganja.

Prilikom osmišljavanja podsticajnih mera treba uzeti u obzir sledeće ženske kvalitete, uključujući i razmatranje mogućnosti pokretanja kreditne linije za preduzetnice:

- žene su realnije, opreznije i puno ređe ulaze u riskantne poslove, pa su njihovi projekti puno realniji od projekata njihovih muških kolega;
- žene su pažljivije u pripremi planova, pa izrađuju i bolje poslovne planove;
- preduzetnice su predanije uspehu svog poduhvata, dok muškarci češće menjaju ideje i poduhvate;
- analiza vraćanja kredita međunarodne organizacije Accion International iz SAD-a pokazala je da je procenat žena koje uredno vraćaju preduzetnički kredit čak 98%.

1.2. Karakteristike ženskog menadžmenta

Iako se pristup modernom poslovanju razlikuje kod muškaraca i žena, eksplozivni rast „ženskih” preduzeća 90-ih godina potvrđuje uspeh njihovog netradicionalnog stila vođenja biznisa. Više od polovine žena vlasnica preduzeća naglašava ulogu intuicije ili „desne strane mozga” umesto „leve”, koja ističe važnost analize, metodične obrade informacija i razvojnih procesa. Kroz intuitivni proces često se može uočiti prilika koja nije baš očita i doneti ispravna odluka bez puno analiza.

Žene vlasnice preduzeća razmišljaju o svojim odlukama i balansiraju opcije i rezultate pre preduzimanja akcije. One se ne ustručavaju zatražiti informacije od poslovnih savetnika i saradnika. Prednost je u deljenju mišljenja i znanja putem međusobnih interakcija i odnosa. One imaju sposobnost da direktno rasuđuju različite zadatke i prioritete. U poslu je danas fleksibilnost i prilagodljivost prednost kada se očekuje multifunkcionalnost u sprovođenju zadataka. Zadovoljstvo pronalaze u izgradnji uspešnih odnosa sa kupcima i zaposlenima, kontrolisanju lične sudbine i radu na nečemu što smatraju vrednim uloženog truda. Većinu svog života provedemo radeći. Ako naš posao nije u skladu sa ličnim vrednostima, pre ili kasnije doći će do unutašnjeg konflikta. Žene menadžeri taj konflikt koriste kao motivaciju u cilju stvaranja odgovarajućeg načina života.

Što se tiče zemalja u razvoju u kojima u školu ide manje devojčica nego dečaka, ulaganje u obrazovanje žena moglo bi se višestruko vratiti na privrednom i društvenom planu.

Ne samo da će obrazovane žene biti mnogo produktivnije, nego će i odgajati obrazovaniju i zdraviju decu.

Žene menadžeri, kako pokazuju istraživanja, mogu raditi različito. Na primer, u poređenju sa muškarcima menadžerima, žene više žele raditi u timovima, manje su usesređene na sebe i lični ego im je manje važan od uspeha organizacije ili poslovne ideje koju slede. Međutim, treba naglasiti da žene mogu naići na mnoge prepreke kad pokušavaju učestvovati u procesu transformacije. Naša sredina je tradicionalnija u pogledu polova. U toj sredini pol je obično puno jači faktor prepreke potencijalnim menadžerkama nego što je to slučaj u urbanim sredinama, njihovo je samopoštovanje manje, njihove su rukovodeće sposobnosti manje u poređenju sa urbanim ženama. Prema tome, treba razviti posebne programe pomoći (tehničke i finansijske) za savladavanje tih prepreka, kako bi se udovoljilo potrebama žena, da bi one bile u stanju da započnu razvijanje svojih vlastitih poslova, da bi razvile već postojeće poslove, jer je njihov broj danas još uvek ispod potencijalnog.

1.3. Ženski menadžment u razvijenom svetu

Budući da postoji niz ograničenja za razvoj ženskog menadžmenta (ekonomska, socijalna, ravnopravnost polova i dr.), cilj je omogućiti njegovo unapređenje. Menadžerke u svetu žale se⁸:

- na manjak samopouzdanja i podrške od porodice;
- na socijalne pritiske zbog tradicionalne podele uloga;
- na zakonodavne okvire;
- žene iz siromašnijih zemalja traže da deo međunarodnih sredstava namenjenih za razvoj preduzetništva bude usmeren na razvoj ženskog preduzetništva.

Prema analizi danske Agencije za trgovinu i industriju preduzetnice sada i u budućnosti, žene čine trećinu preduzetničke populacije u Danskoj, a nailaze na niz barijera prilikom pokretanja posla, od kojih su finansije najveća:

- žene se odlučuju za poslovne poduhvate (većinom uslužne delatnosti) koje banke smatraju manje atraktivnim za investiranje (mali iznos zatraženog kredita), tako da ih umesto na odeljak za kreditiranje korporacija upućuje na odeljak za kreditiranje fizičkih lica;
- preduzetnice koje se javljaju bankama sa malim projektima često trebaju odgovoriti na pitanja iz privatnog života, koja se uglavnom ne bi postavila muškarcu;

⁸ Opširnije o ovome Čvoro, Petar, Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar 2007. godine

- svojim savesnijim pristupom i odmerenim načinom prezentiranja projekta žene se često doživljavaju kao osobe bez dovoljno samopouzdanja, što može predstavljati značajnu barijeru;
- žene nemaju dobro izgrađenu mrežu poslovnih poznanstava, nisu poznate bankarskom svetu, pa bankari uglavnom ne pokazuju dovoljno poverenja.

Američke statistike pokazuju sledeće:

- firme čije su vlasnice žene čine 38 % svih firmi u SAD-u;
- u poslednjih 12 godina godišnji promet koji su ostvarila ženska preduzeća porastao je za astronomskih 436%;
- danas u SAD-u ima preko 9 miliona firmi čije su vlasnice žene, što čini gotovo 40% ukupnog broja poslovnih subjekata. One zapošljavaju 27,5 miliona ljudi i ostvaruju promet od preko 3600 milijardi US\$ godišnje;
- žene pokreću firme stopom dva puta bržom od svih ostalih;
- žene su vlasnice 34% firmi u Kanadi i pokreću četiri od pet firmi koje pokreću mladi ljudi.

Interesantna je politika kompanije Hewlett Packard koja je čuvena po tome što unapređuje položaj žena u tehnološkoj industriji. Jednu trećinu svih upravnih položaja u ovoj kompaniji zauzimaju žene. HP je postavio sebi za cilj da poveća broj žena na svim organizacionim nivoima, i prati procenat zaposlenih žena⁹. Jedna od glavnih prepreka sa kojima se suočavaju zaposlene žene jeste pronalaženje ravnoteže između posvećenosti poslu i svom domu. Studija koju je sačinila jedna grupa koja se zalaže za zapošljavanje žena¹⁰ pokazuje da u Evropi žene na visokim upravnim položajima imaju još više problema sa usklađivanjem ličnog i porodičnog života nego njihove koleginice u Americi. HP shvata da postoji više načina da se neki posao obavi. Gde su poslovne potrebe takve, a lokalni zakoni to dozvoljavaju, HP nudi fleksibilne uslove rada svim svojim zaposlenima, uključujući:

Fleksibilno radno vreme: U većini zemalja, zaposleni mogu otpočeti svoj radni dan u bilo koje vreme između 06:00 i 20:30.

⁹ Internet sajt, www.hp.com/rs/sr/stories/Prie_iz_HP-a_Raznolikost_i_prihvatanje_oktobar_2006.html (02.12.2007.)

¹⁰ „Lideri globalne ekonomije, studija o muškarcima i ženama na rukovodećim položajima“ koju su sproveli Institut za porodice i rad, Catalyst i Centar za rad i porodicu Bostonskog koledža.

Smanjeno radno vreme: Tamo gde je to moguće, zaposleni mogu raditi između 20 i 40 sati nedeljno; radni sati mogu se grupisati u određene dane, ili ravnomerno rasporediti na čitavu sedmicu.

Deljenje posla: Moguće je da zadatke i odgovornosti jednog punog radnog mesta podele dva zaposlena radnika. Ovu mogućnost HP pruža i menadžerima na najvišim položajima.

Interesantan je podatak da je Italija jedina zemlja u Evropi koja ima Zakon o ženskom preduzetništvu. U Evropi žene se sve intenzivnije uključuju u preduzetništvo zadnjih 15 godina. U ovoj zemlji procenat žena koje ulaze u svet biznisa je jako veliki, a ovaj zakon uveden je 1992. godine. Cilj je bio razviti žensko preduzetništvo, promovisati specifične obuke za žene menadžerke, okarakterisati profesionalne sposobnosti žena preduzetnica, omogućiti lakše dobijanje kredita ženama i voditi brigu o ženama u poslovnom svetu.¹¹

1.4. Saveti za žene u poslovnom svetu

Kako bi se olakšao prodor žena u poslovnom svetu, neophodno je iskoristiti i usvojiti nekoliko praktičnih saveta¹²:

- ✓ **Budite svoja.** To što ste okruženi muškarcima ne znači niti da morate igrati po njihovim pravilima, ali ni da morate držati žensku stranu. Budite *svesni ključnih kvaliteta* koje su vas dovele na vaše radno mesto. Upoznajte kako vaš kvalitet pretvoriti u lični prepoznatljivi brend, koji se ne tiče pola;
- ✓ **Nemojte se bojati da pristupite zadacima.** Žene su često bolje u rešavanju određenih znanja, poput upravljanja ljudskim resursima. *Prepoznajte vašu snagu* i pronađite načina da otkrijete ono u čemu ste najbolji;
- ✓ **Dajte svoj maksimum,** a radne zadatke obavite u roku;
- ✓ **Nemojte dozvoliti** ljudima da vas uguraju u okvire tradicionalnih ženskih uloga. Na sastancima, na primer, ako ste jedina žena, nemojte se baš vi držati po strani ili dopustiti da vas marginaliziraju. Odmah *pokažite vaše granice* i iznosite svoja mišljenja. Pomozite drugima, ali nastojte da ne pređete liniju kada se pomoć pretvara u običaj;

¹¹ Internet sajt, www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=3282 (01.12.2007.)

¹² Internet sajt, http://content.monster.co.uk/10365_en-GB_p1.asp (30.11.2007.)

- ✓ **Ne tražite izgovore za loše ponašanje.** Ako se muški saradnici ponašaju neprikladno, ne tražite izgovore, kao na primer "nije on baš tako mislio". Dobro je biti pomalo drzak tako da se onome ko vas je uvredio suprotstavite profesionalno, a ne agresivno;
- ✓ **Pronađite mentora i ulogu koju i vi želite imati.** Pronađite žensku osobu koja je uspešna u vašoj firmi i zaključite kako je to uspela. Ukoliko je moguće pitajte je za savet. Uglavnom steknite osobu od poverenja;
- ✓ Zapamtite kako **samo svojom upornošću i samouverenošću** možete prelaziti granice i sigurno koračati prema vrhu, bez obzira na pol.

Često čujemo kako žene zarađuju deo plate muškaraca, predstavljaju manjinu na najodgovornijim položajima unutar kompanija ili kako im je na bilo koji drugi način otežan put prema poslovnom uspehu. Proteklih godina, Amy Dorn Kopelan, izvršna direktorica COACHME, Inc., neprofitnog edukativnog programa za razvoj karijere žena, sprovodila je intervjue sa menadžerima ljudskih resursa kako bi otkrila zašto se čini da žene, kao grupa, ne napreduju u karijeri na isti način kao što to čine muškarci na sličnim pozicijama. Odgovor na ovo pitanje može se pronaći u *različitosti ličnosti, društvenom okruženju ili nedostatku podrške*. Bez obzira koji je pravi razlog, žene bi trebale biti *svesne svojih kvaliteta i znati ih pokazati* na radnom mestu. Amy Dorn Kopelan izdvaja sedam nepisanih pravila za žene u poslovnom svetu¹³:

1. Izgradnja kvalitetnih odnosa

Uspostavljanje i održavanje odnosa s osobama iz poslovnog okruženja može se pokazati korisnim bilo da je reč o podacima vezanim uz neki projekt ili internom takmičenju za otvoreno radno mesto. Osim što ćete saznati korisne informacije, ova će vam druženja pomoći u isticanju.

2. Razvijanje samopouzdanja

Izuzetno je važno ako želite da drugi vide i cene vaše ideje. Kako bi mogli uticati na druge i izložiti im svoje ideje, potrebno je znanje, pogotovo ono iz vašeg područja rada. Što više znate o svom poslu i raznim poslovnim rešenjima, to će vam biti lakše da raspravljate sa drugima o tome ili im ponuditi svoja gledišta.

¹³Internet sajt,

http://msn.careerbuilder.com/custom/msn/careeradvice/viewarticle.aspx?articleid=796&SiteId=cbmsn4796&sc_extemp=JS_796_advice&cbRecursionCnt=3&cbsid=f4f9934ae6c942d4908940242e1331f2-252765747-VA-4
(05.12.2007.)

3. Preuzmite inicijativu

Ukoliko ste zainteresovani za saradnju s važnim klijentom, preuzmite inicijativu, saznajte kako se možete uključiti u rad na nekom velikom projektu. Još bolje, krenite sa proučavanjem nekog posebnog segmenta poslovanja kako biste postali stručnjak za to područje.

4. Upravljanje teškim razgovorima

Iako žene po pravilu ne vole sukobe, preporučljivo je savladati upravljanje teškim razgovorima. Ukoliko savladate ovu veštinu i naučite kako da izbegnete nezgodne situacije, dobićete izgled snažne osobe koja ne popušta pred pritiscima.

5. Promovišite se

Ukoliko ste svesni koliko znanja posedujete, promovišite se. Jedino na šta morate obratiti pažnju jest da i osobe pred kojima nastupate budu svesne vaših poslovnih rezultata.

6. Znati kako da zatražite ono što želite

Kako bi znali da zatražite ono što želite, najpre morate savladati umeće upravljanja teškim razgovorima i znati kako se promovisati. Ne bi se trebali osećati neugodno da zatražite nešto što vam je potrebno, pogotovo ako ste i sami svesni da ste to zaslužili.

7. Uspešno funkcionisati i u poslovnom i privatnom životu

Kako bi uspešno funkcionisali i u poslovnom i privatnom životu, najpre je potrebno uspostaviti ravnotežu između posla i privatnog života. Često smo svesni kako dan ne traje dovoljno dugo da bi uspeli zadovoljiti ova oba dela vašeg života. Stoga težite uspostavljanju harmonije.

2. Žene i liderstvo

Do sredine osamdesetih godina prošlog veka mnoge literature su izjednačavale pojmove menadžment i liderstvo, međutim između ova dva pojma postoje jasne razlike. Menadžer je funkcija, a liderstvo je stav koji nastaje onoga trenutka kada se odlučimo da nas slede. Unutar organizacija vrlo malo ljudi su stvarni lideri, upravo iz razloga jer nisu spremni preuzeti odgovornost za sebe. Unutar jedne kompanije funkcija lidera zavisi od njegove mogućnosti da zadrži integritet kompanije. Unutar te iste kompanije obično menadžer nije u stanju da kompaniju prilagođava zahtevima tržišta i toga trenutka se javlja potreba za liderima koji će moći da reše probleme i pomognu kompaniji da poboljša svoju poziciju na tržištu. Lider predstavlja lice koje je u stanju da utiče na grupu i koji je odgovoran za rešavanje konflikata i obezbeđenja saglasnosti među zaposlenima o mnogim pitanjima.¹⁴

Takođe, veoma često se pojam liderstva poistovećuje sa uspehom, međutim liderstvo je daleko širi pojam. Liderstvo predstavlja čitav put ka uspehu, dileme sa kojim se suočavamo, prepreke koje prevazilazimo, poraze koje podnosimo, odluke kojima težimo ka ostavarivanju tog cilja. Postoji mnogo faktora koji oblikuju, ali i definišu kvalitet liderstva. Nijedan od njih ne može postojati bez ostalih. Naravno, zdrav osećaj za smisao i viziju i dalje je osnova koja doprinosi efikasnosti lidera. Lideri ne mogu uticati na okolinu ako ne poseduju sledeće:

- samoodgovornost
- poštovanje drugih
- poverenje
- brigu
- empatiju

2.1. Ženski lideri vs Muški lideri

Dugo vremena je liderska uloga u kompanijama bila vezivana isključivo za muškarce. Zatvaranje jaza između muškaraca i žena je jedno od najvećih iskušenja ovog veka. Među najbolje plaćenim na listi Fortune 500¹⁵ samo 6% su žene. Samo 7 kompanija, ili manje od 2% sa te liste imaju žene direktorke. Ni u jednoj zemlji, žene nisu 100% ravnopravne, iako

¹⁴ Radović-Marković, prof. dr Mirjana, *Žene i mali biznis*, Poslovni biro, Beograd 2005., str. 126

¹⁵ Fortune 500 predstavlja listu od 500 najuspešnijih korporacija koju izdaje magazin *Fortune* jednom godišnje.

prema istraživanju Svetkog ekonomskog foruma, nordijske zemlje su zatvorile čak 80% ovog jaza. Na osnovu jedne harvardske studije, u zemlji su manje korupcije, i više se ulaže u obrazovanje i zdravstvo ukoliko je u parlamentu više žena. Takođe, pojedina istraživanja pokazuju da kompanije koje imaju žene lidere beleže čak 35% veći profit.

Veoma često se susrećemo sa stavom da su žene obično bolji lideri od muškaraca. One su senzitivnije, bolje za saradnju i komunikaciju, a imaju i razvijenu intuiciju. Međutim, ovo ne mora biti i pravilo. One, takođe, mogu biti veoma sposobne vođe, budući da sve više shvataju potrebu za razvijanjem ovakvih veština vođenja. Za razliku od muškaraca, žene uglavnom pokušaju da prekriju mekoću karaktera, posebno ukoliko se nalaze u muškom okruženju.

Svako od nas ima i muške i ženske karakteristike, samo ih treba iskoristi u pravo vreme, i na pravom mestu. Istinski efikasan vođa će razvijati i jedne i druge karakteristike. Gledajući sa tog aspekta menadžeri/lideri su kao roditelji – oni bi trebalo da pronađu ravnotežu između ljubavi i pravila i odnosa koje vode. Previše ljubavi učiniće ih mekanima i podložnima iskorišćavanju, a previše pravila ostaviće utisak diktatora, što može biti odbojno za druge.

Za postizanje liderskog položaja ženama pomaže postojanje uzora, dobro mentorstvo i građenje neformalnih ženskih grupa, kao i povećanje svesti kod muškaraca. Žene lideri današnjice nisu samo žene koje su uspešne u svojim profesijama, već one žene koje žele da za društvo u kome žive učine nešto više od svojih pojedinačnih karijera. Da to mogu potvrđuju rezultati istraživanja koje je sproveo Caliper, konsultantska kuća iz Prinstona, i Aurora, londonska organizacija koja obuhvata mrežu od 20.000 poslovnih žena, analizirajući 25.000 kompanija širom sveta, gde se ističe da su žene lideri pouzdanije, ubedljivije, i imaju veću potrebu da stvari dovedu u red i spremne su od muškaraca da preuzmu rizik. One grade mostove, imaju više empatije, fleksibilnosti i jače predispozicije za razvoj međuljudskih odnosa. Njihov lidersi stil je *kolaborativan, otvoren i kolegijalan*. Upravo je ovo to što čini žene idealnim liderima, jer ženske sposobnosti da u odnosima grade mreže bolje su za posao nego tradicionalni sistem gde je moć skoncentrisana u rukama pojedinca.

Takođe, ono što je interesantno spomenuti je i postojanje različitih vidova ženskih mreža koje imaju za cilj pomoć ženama u građenju karijere, kao i razvijanju sopstvenih potencijala. Jedna takva mreža je i Whirlpool Women Network, koja ima korene u Sjedinjenim Američkim Državama, a u Evropi se pojavila pre četiri godine. Najpre, grupa je počela da radi

sa ženama u okviru svoje kompanije Whirlpool u vidu radionica u vezi problema i izazovima sa kojima se žene suočavaju na poslu, kako bi im pomogli u ostvarivanju svojih potencijala. Takođe, kompanija Whirlpool podržava veliku internacionalnu Konferenciju za žene u biznisu koja se održava svake godine.

2.2. Profil žena lidera

Na osnovu teorijskih proučavanja i korišćenja primera iz prakse mogu se jasno izdvojiti kvaliteti i specifičnosti onih žena lidera, koje su se po svojoj uspešnosti izdvojile i na taj način formirale svoj „profil“:¹⁶

- 1) One po pravilu imaju između 40 i 60 godina života, mada dominiraju one između 45 i 50 godina;
- 2) Većina njih ima završene studije nekog od društvenih fakulteta (menadžmenta, ekonomije, prava i dr.);
- 3) Dominiraju žene koje imaju podršku u porodici, naročito one koje svoje uzore traže i nalaze u superiornim i kreativnim majkama;
- 4) Obično su bile jedino dete u porodici ili najstarije dete;
- 5) Pored neophodnih znanja i iskustva koja imaju u vođenju velikih i uspešnih firmi, najviše im pomažu intuicija i dobra komunikacija, kao i razumevanje saradnika i zaposlenih;
- 6) Spremne su na brze promene poslovne strategije u kompaniji;
- 7) Imaju emocionalnu stabilnost, tj. poseduju sposobnost da tolerišu stres i frustraciju;
- 8) Dobro su organizovane i uživaju u tome da prevazilaze različite poslovne prepreke. Iznad svega, one su dominantne ličnosti i posebne u svom stilu i načinu mišljenja;
- 9) Ispoljavaju entuzijazam u poslu i veoma su aktivne i pune radne energije;
- 10) Uvek rade najbolje što mogu i teže visokom nivou samodiscipline;
- 11) Služe se intuicijom, jer brze promene u savremenom svetu poslovanja kombinovane su da se „sve zna“. Drugim rečima, intelekt i logika ne mogu da se koriste u svim situacijama, zato najuspešnije žene lidere krasi visok stepen intuitivnosti;

¹⁶ Radović-Marković, prof. dr Mirjana, Žene i mali biznis, Poslovni biro, Beograd 2005., str. 138-140

- 12) Sve uspешne žene lidere krasi i posedovanje lične harizme. Reč je o osobini koja im omogućava da izvrše jak uticaj na zaposlene, prenoseći na njih njihovu jasnu viziju posla i istovremeno ih motivišući da dostignu postavljene ciljeve;
- 13) Uspesne jake žene lideri ispoljavaju i visok stepen samokontrole i jaku volju. Vrlo su pažljive kod donošenja odluka ili uporne da se one do kraja sprovedu u praksi;
- 14) Veoma su odvažne, što se ogleda u njihovoj spremnosti da brzo i lako preuzmu rizik u poslu, a pri tome ne zaborave na vlastitu odgovornost prema svim zaposlenima u firmi;
- 15) Njima odgovara timski rad, jer su pokazale izuzetne sposobnosti za saradnju sa ostalim zaposlenima, da ih podržavaju i usmeravaju u obavljanju aktivnosti;
- 16) One grade stil liderstva, koji se zasniva na modelu porodice i tako ujedinjuju novi duh u organizaciju poslovanja njihovih firmi;
- 17) Odlikuju se visokim vizionarskim sposobnostima. One moraju da imaju jak smisao za etiku u društvu i rade na homogenizaciji ljudi i ideja u njihovim organizacijama.

Sem ovih karakteristika, neophodno je permanentno raditi na sebi i lično se usavršavati, kako bi se razvili oni aspekti ličnosti koji doprinose postizanju nadprosečnih rezultata. Pored ovoga, važno je imati i volju za profesionalnim uspehom.

3. Prepreke prilikom zapošljavanja i pojam „staklenog plafona“

3.1. Stanje u Srbiji i stanje u Crnoj Gori

Žene u Srbiji do rukovodećih pozicija u kompanijama stižu znatno sporije od muškaraca. U Srbiji trenutno je skoro jedna trećina kvalifikovanih žena nezaposlena. Na osnovu podataka Ministarstva rada i zapošljavanja od ukupno 1,4 miliona radno sposobnih žena, samo 900.000 ima posao. Od njih 57% je zaposleno u privatnom sektoru, a od pola miliona nezaposlenih žena 20.000 njih ima univerzitetsku diplomu, dok 32,6% nema kvalifikacije.

Prilikom procesa zapošljavanja žene veoma često bivaju upitane o godištu, izgledu, što je zabranjeno Zakonom o radu iz 2001. godine. Žene obično nisu obaveštene da su takva pitanja zabranjena i da imaju pravo da podnesu prijavu protiv poslodavca koji ih postavlja. Poslodavci prilikom intervjua za posao postavljaju ženama neprikladna pitanja, kao na primer, pitanja o bračnom statusu, planovima za udaju, ostajanje u drugom stanju i slično.

Među preprekama sa kojima se žene suočavaju su takođe i nepostojanje nacionalnih strategija za napredak žena, obrazovni sistem u kome još uvek vlada polna segregacija, nesprovođenje zakona kojima se štite prava žena i razvojna politika, a kojom se ne uzima u obzir jednakost polova.

Kako bi se prevazišle barijere sa kojima se žene suočavaju prilikom zapošljavanja neophodno je unaprediti mere za postizanje jednakosti polova, okončavanje diskriminacija zasnovanih na polu.

Kada je reč o Crnoj Gori, na osnovu istraživanja koje je proveo Centar za preduzetništvo i ekonomski razvoj, više od polovine ispitanih žena smatra da muškarci lakše nalaze zaposlenje nego žene, prvenstveno zato što imaju veći izbor i zbog prisutnih predrasuda koja ne idu u prilog ženama. Takođe, preko 60% ispitanica veruje da postoji podela na „muške“ i „ženske“ poslove u Crnoj Gori i da ta podela nije ispravna, isključujući poslove gde je potrebna fizička kvalifikacija. Većina žena koja je intervjuisana prilikom ovog ispraživanja se slaže da teže pronalaze zadovoljavajući, dobro plaćen posao nego muškarci. Najčešći uzrok tome one navode su ti što su ženama porodične obaveze prioritetnije i što

muškarci imaju korisnije i bolje međusobne veze i uglavnom se nalaze u ulogama donosioca odluka. Preko polovine ispitanica iz istraživanja koja nisu dobile posao za koji su konkurisale navele su da je taj posao dobio prijatelj ili rođak poslodavca, što ukazuje da je nepotizam značajan problem u Crnoj Gori. Preko 40% ispitanica je reklo da je poslodavcu važan pol zaposlenog prilikom zapošljavanja.

Prema podacima iz ovog istraživanja čini se da poslodavci radnije muškarcima poveravaju poslove koji se odnose na donošenje odluka. Od ukupnog broja ispitanica koje smatraju da žene teže nalaze zadovoljavajući posao većina žena je navela „poslodavac je muškarac“ ili „muške veze i poznanstva“ kao moguće razloge za to što su žene na „drugorazrednim“ pozicijama.

Ipak, pomaci napred su napravljeni, Crna Gora je 2007. godine usvojila Zakon o ravnopravnosti polova, uveliko priprema izveštaj o Konvenciji o eliminisanju svih oblika diskriminacije nad ženama, a takođe od 2003. godine uspešno radi Kancelarija za rodu ravnopravnost, različita udruženja i organizacije koje se upravo bave pitanjima ravnopravnosti polova i poboljšavanju statusa žena u Crnoj Gori.

3.2. Pojam „staklenog plafona“

Termin „stakleni plafon“, (eng. Glass ceiling) se prvi put pojavio 1985. godine, uveo ga je list Wall Street Journal gde navodi da su to „nevidljive prepreke koje sprečavaju žene u dostizanju čelnih pozicija korporacijskog vođstva,,.

U proseku žene zarađuju trećinu manje od svojih muških kolega obavljajući isti posao. Kao primer mogu se navesti Sjedinjene Američke Države, gde žene čine 46,5% radne snage, a među najvišim menadžerima američkih firmi samo ih je 8% (kao poređenje može se reći da je 1995. taj broj iznosio 5%), tako da u proseku zarađuju samo 72% iznosa plate koje dobijaju njihove muške kolege (1995. 68%). Slično je stanje u Evropi, gde među 25 najbolje plaćenih izvršnih direktora nema ni jedne žene.

Prema pisanju svetskog magazina Economist, tri su glavna razloga do kojih dolazi do pojave staklenog plafona. **Prvi razlog** je isključivanje žena iz neformalnih mreža unutar firme, koje su jako važne za napredovanje. **Drugi razlog** je nepremostiva prepreka zbog koje još uvek preovladavaju predrasude o nesposobnosti žena za vođstvo, zbog čega muškarci, koji inače čine većinu u upravnim odborima firme, nisu skloni postavljanju žena na više i odgovornije pozicije. Kao **treći razlog** navodi se nedostatak uzora. Naime, na visokim

položajima u firmama je premalo žena koje bi ostalima mogle pokazati kako raditi određeni posao.

Jedan od važnijih razloga zbog kojih žene odustaju od razvoja svoje karijere je porodica. Većina žena tokom karijere naprave pauzu za decu i porodicu, nakon čega je, prvenstveno zbog velike konkurencije, jako teško vratiti se u kompaniju i nastaviti karijeru na istom mestu na kojem su je prekinule. Zbog toga se sve više žena umesto nastavka karijere u određenoj kompaniji odlučuje za započinjanje vlastitog biznisa, što im svakako ostavlja više vremena za porodične obaveze.

3.3. Kako kompanije i država mogu uticati na smanjenje staklenog plafona

Postojeći jaz između žena i muškaraca u osvajanju visokih pozicija u hijerarhiji kompanije nikako neće nestati sam od sebe, tako da bi kompanije, ali i država morale da preduzmu promene kako bi ih zadržali sa svojim radnim mestima i kako bi im omogućile dalje napredovanje.

Kao poželjna mera je omogućavanje ženama fleksibilno radno vreme, kako bi mogle uskladiti posao sa porodičnim obavezama, zatim pomoć pri povratku na posao nakon nužnih pauza u karijeri. Takođe, sem kompanije koja svakako mora uticati na smanjenje staklenog plafona, veliku odgovornost ima i država. Kao primer može se navesti Norveška u kojoj procenat žena na najvećim pozicijama u firmi je najveći u svetu i iznosi 22%. U ovoj skandinavskoj zemlji donesen je zakon koje je sve kompanije obavezao da do kraja 2007. godine imaju dve žene u svojim upravnim odborima.

4. Žene i poslovna stvarnost

4.1. Predrasude i stereotipi prema ženama u biznisu

Kada je reč o načinu na koji se jedna kompanija odnosi prema svojim zaposlenima, čak i najmanja predrasuda može napraviti razliku između zaposlenih. Ovo su otkrili istraživači kada su konstruisali kompjuterski model fiktivne kompanije. Ova kompanija je imala osam poslovnih nivoa, broj muškaraca i žena na najnižem rangu je bio isti, i imala je, takođe, i standardnu politiku unapređivanja svog osoblja. U ovaj sistem naučnici su ugradili jedan procenat predrasuda o favorizovanju davanja unapređenja muškarcu. Na osnovu ovoga su simulirali niz unapređenja i dobili rezultat gde su muškarci zauzimali 65%, a žene 50% na najvišim nivoima.

Međutim, nisu samo muškarci ti koji imaju predrasude prema uspešnim poslovnim ženama. Pojedina istraživanja su pokazala da i žene imaju iste predrasude. One su obično vaspitavane da veruju da žena treba da bude podređena, i da je jako neženstveno da žena bude šefica muškarcima, da se takmiči da drugima ili da bude na poziciji koja joj omogućava određenu moć. One sa prezirom gledaju takve žene, posebno ukoliko nisu udate ili ne nameravaju da imaju decu. Ovakvi stavovi nisu retki ni kod mlađih žena. One žene koje ne prihvataju naređenja od šefova ženskog pola nesvesno smatraju da je muškarac taj koji treba biti šef. Neretke su situacije na poslu ukoliko one imaju muškarca kao šefa da se jako trude da svi poslovi budu dobro organizovani, da sve bude obavljeno na vreme, i da imaju korektan međusobni odnos. Ali, ukoliko dođe žena na ovo isto šefovsko mesto, dešava se da saradnja bude poremećena, sem ukoliko ona ne pokaže da je sposobna da situaciju drži pod kontrolom. Takođe, mogu nastupiti problemi psihološke prirode ukoliko na šefovsko mesto dođe mlađa žena koja treba da rukovodi starijim ženama. Društvo nas tradicionalno uči da starija žena više zna, pa se prema njoj treba ophoditi sa poštovanjem. Međutim, ova uloga može biti zbunjujuća za mladu šeficu, tako da se na poslu mogu dogoditi konfliktne situacije, koje naravno mogu biti prevaziđene.

Tradicionalna shvatanja o ulozi polova u društvu utiču na brojne pripadnice ženskog pola i na to kako doživljavaju sebe u poslovnoj sredini. Mnoge žene nikada i ne pokušavaju da se izbore za više mesto u hijerarhijskoj strukturi organizacije, jer ni one same ne veruju da poseduju one veštine koje su im potrebne. Tako da se može postaviti pitanje kako žena može da očekuje unapređenje, ako ona samu sebe ne smatra dovoljno vrednom kandidatkinjom, a

ako pri tome javno pokazuje ovaj svoj stav? Ovakvi i slični stavovi mogu doprineti i doprinose nenapredovanju u karijeri. Stoga se može zaključiti da sopstveni stavovi o ovim pitanjima igraju značajnu ulogu za (ne)napredovanje u karijeri. Kao primer može se navesti amerikanka Done Stil, koja je direktorica Columbia Pictures-a, i ujedno prva direktorica jednog filmskog studija. Počela je kao sekretarica i sama je pronalazila put do vrha korporacijske lestvice. Često su je pitali o tome šta misli o nejednakostima polova pri sticanju poslovnog uspeha, na šta bi odgovarala da nikada nije na taj način posmatrala stvari i da to jednostavno nije bio njen stav.

Stereotipi preterano naglašavaju razlike između grupa i zanemaruju ogroman broj razlika koje postoje između pojedinih članova. Zbog stereotipa, ljudi se ne posmatraju kao pojedinci, niti se slušaju njihove poruke. Oni sprečavaju sagledavanje istine, i umesto da se percipira određena osoba onakva kakva jeste, vidi se ono što ne postoji-stereotip određen polom, starošću, fizičkim izgledom, rasnom i nacionalnom pripadnošću i tako dalje. Ukoliko neko prihvati da bude žrtva stereotipa on ili ona ograničavaju svoje mogućnosti, svoja interesovanja, radoznalost, a ono što je najvažnije – smanjuje svoju šansu za dalji razvoj, uspeh i napredak.

Ne treba zaboraviti reći aktivistkinje za ljudska prava Eleonore Ruzvelt koja je jednom prilikom rekla: “Zapamtite da niko ne može da učini da se osećate manje vrednim bez vašeg pristanka”.

4.2. Diskriminacija žena na poslu

Kod mladih i obrazovanih žena često je prisutno shvatanje da ih diskriminacija ne pogađa. Nakon zapošljavanja na prvi pogled im se čini da žena šefova ima koliko i muškaraca, međutim kada se dalje pogleda situacija nije takva. Na osnovu rezultata istraživanja tima portala CareerBuilder¹⁷, jedna od četiri žena biva diskriminisana na radnom mestu, a od svih koji su učestvovali u ovom istraživanju 31% ispitanih žena priznalo je da su doživele seksualno uznemiravanje od strane svojih nadređenih ili svojih kolega muškaraca. Iako je broj ispitanih žena u okviru ove internet ankete koje su priznale da su bile žrtve seksualnog uznemiravanja na poslu iznosio 31%, čini se da stvari ipak idu na bolje ukoliko se postojeće stanje uporedi sa onim od pre pet godina. Naime, Rosemary Haefner, jedna od

¹⁷ Više o ovome na internet sajtu www.careerbuilder.com

radnica na portalu CareerBuilder izjavila je da je pre pet godina broj žena koje su doživele ovakav vid uznemiravanja na poslu bio mnogo veći.

U navedenom istraživanju ispitanice su u svojim izjavama naglasile da osećaju da ih njihovi nadređeni na poslu, a koji su u većini slučajeva muškarci, ne shvataju ozbiljno, da ne uvažavaju njihove ideje, i da ih nikada ne uzimaju u obzir za unapređenje iako ispunjavaju sve zahteve. U zaključku je naglašeno da je problem diskriminacije žena ozbiljan u poslovnom okruženju, ali takođe je naglašeno da radnice trebaju pokazivati više inicijative i boriti se za svoj položaj. Istaknuto je da su mnoge žene pasivne, i da su stidljivog ponašanja za šta nema mesta ukoliko žele da izgrade ozbiljnu karijeru. Takođe je interesantan podatak da više od polovine žena koje su doživele seksualno uznemiravanje na poslu nisu preduzele nikakve zakonske mere smatrajući da to ne bi ništa promenilo ili su smatrale da bi time stvorile dodatne probleme, kao i zbog straha od eventualnog otpuštanja.

U celom našem regionu, a posebno u Crnoj Gori, pokazalo se da žene uglavnom ne prepoznaju postojanje diskriminacije kao takve. Ali, kada im se postavi konkretno pitanje o obliku diskriminacije onda počnu da je prepoznaju na ličnom iskustvu i u okruženju i to na vrlo konkretnim primerima.

4.2.1. Oblici diskriminacija na poslu

Prvi oblik nejednakosti muškaraca i žena je tzv. *indirektna diskriminacija* koja nastaje kada se osoba zbog svog ličnog svojstva stavlja u nepovoljan položaj preduzimanjem radnji koji su prividno zasnovane na nediskriminaciji. Ovaj vid diskriminacije je uobičajen pre svega u privatnom sektoru, kod velikih kompanija.. Drugi vid nejednakosti je *direktna diskriminacija* koja nastaje ako se određena osoba stavlja u podređeni položaj zbog nekog svog ličnog svojstva, npr. stanje kada žena za isti rad prima manju platu od svog muškog kolege. Ovaj drugi vid nejednakosti je teže otkloniti, jer je uzrokovan nizom različitih faktora, posebno materinstvom i porodičnim obavezama koje smanjuju radnu mobilnost žene.

Najčešće diskriminacije na poslu su: seksualno uznemiravanje, prinudni odmori bez pravne osnove, "savetovanje" ili prisiljavanje na otkaz u slučaju trudnoće i premeštanje na lošije radno mesto.

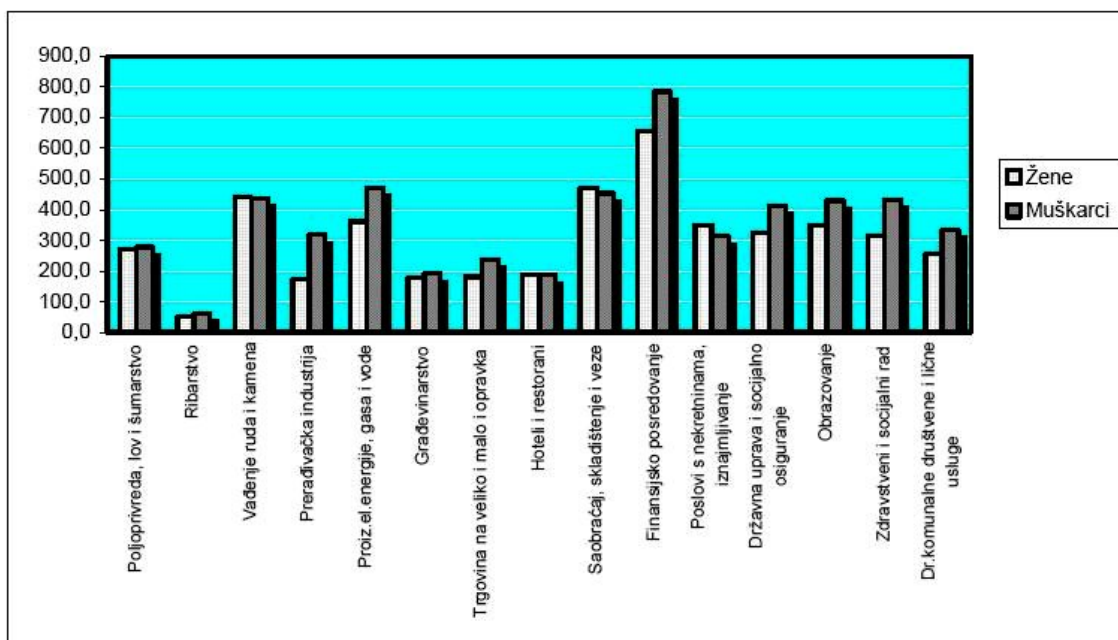
Problem diskriminacije postoji oduvek. Ona je prisutna u svim vrstama preduzeća, bilo da je reč o javnim, privatnim ili državnim ustanovama, ali pojedine statistike pokazuju da je diskriminacija prisutna najčešće u privatnim preduzećima. Kako bi se pomoglo osobama

koje na poslu trpe bilo koji vid diskriminacije u našoj zemlji otvoren je SOS telefon za žene žrtve diskriminacije na radnom mestu¹⁸, koji predstavlja projekat Ujedinjenih građanskih sindikata "Nezavisnost" za zaštitu prava žena na poslu. Ovaj sindikat pomaže ženama savetima i pravnom pomoći. Do sada je dobijeno desetak takvih sporova, a više desetina je u toku. Takođe će objaviti "Crnu listu poslodavaca" koji najčešće diskriminišu žene.

Istraživanje je pokazalo da postoji diskriminacija žena u svim radnim segmentima, i pri zapošljavanju i pri otpuštanju, pri napredovanju i stručnom usavršavanju. Dobijaju različite plate za rad iste vrednosti, rade na lošijim radnim mestima. Najčešće diskriminisane su mlade žene, zatim starije žene i invalidi, najviše u sektoru sive ekonomije, a zatim u malim i srednjim preduzećima i multinacionalnim korporacijama i drugo. Pojedine statistike pokazuju da su najčešće diskriminisane žene sa srednjom stručnom spremom. Diskriminacija žena je vidljiva i kroz zarade, kao što je već spomenuto. Za isti posao i nivo obrazovanja plaćene su manje od muškaraca. U Crnoj Gori, ova razlika u platama je najuočljivija u sektoru obrazovanja, što se može videti i iz grafika.

Grafik 4.1. Prosečne zarade prema polu i sektorima delatnosti 2004. godine

Stanje 31.mart - 30. septembar, 2004. godine



Izvor: Publikacija *Žene i muškarci u Crnoj Gori*, Zavod za statistiku CG, Podgorica
2006. godine

¹⁸ SOS telefon za žene žrtve diskriminacije na radnom mestu je 011/2520-020

U našem društvu problem diskriminacije na poslu je tabu tema, a ovaj problem je toliko rasprostranjen da je postao potpuno “normalna” pojava. U strahu da će ostati bez posla, žene obično ne prijavljuju ovakve slučajeve, ali čak i kada se žale veoma često ostaju bez odgovora i pomoći zato što je teško dokazati slučajeve koji se obično dešavaju u četiri oka.

4.2.2. Diskriminacija žena u svetu

Diskriminacija žena u svetu najjasnije se vidi u razlikama zarada muškaraca i žena u najrazvijenijim zemljama. U zemljama Evropske Unije 2003. godine muškarci su primali platu koja je bila veća za 15% u odnosu na žene. U pojedinim zemljama članicama EU, ova razlika je još veća. Tako na primer u Nemačkoj iste godine razlika u korist muškaraca je iznosila 23%, a u Velikoj Britaniji 2005. godine radnik sa punim radnim vremenom zarađivao je sto funti više nedeljno nego radnica. Međutim, tendencija smanjivanja ove razlike postoji u nekim zemljama EU. U Velikoj Britaniji, zbog povećanja plata u javnom sektoru gde su žene bile zastupljenije na rukovodećim mestima, ova razlika se smanjila sa 14,5% na 13,2%. Takođe, može se reći da je ovo smanjenje razlike uslovalo i zbog toga što su neki slučajevi diskriminacije izneti u javnost i od toga napravili veliku buku. Ipak, posmatrajući ekonomiju EU još uvek postoji razlika u zaradama od 15% u korist muškaraca.

Statistike pokazuju da se razlika u zaradama povećava sa godinama, obrazovanjem i godinama radnog staža – ova razlika je veća od 30% kod zaposlenih sa 50-59 godina starosti i 7% kod zaposlenih koji imaju manje od 30 godina starosti; zatim je veća od 30% kod onih koji imaju završenu Višu školu i 13% kod onih koji imaju niže obrazovanje; za radnike sa preko 30 godina radnog staža u kompaniji ova razlika iznosi 32%, dok je ista 22% kod onih koji su radili u kompaniji od jedne do pet godina. Zatvaranje ove razlike između polova spada u najosnovnija pitanja «Putokaz za jednakost žena i muškaraca 2006-2010.». Ispitivanje Eurobarometra od januara 2007. godine pokazuje da većina Evropljana veruje da je više žena potrebno na menadžerskim pozicijama (77%) i kao članice Parlamenta (72%). 68% Evropljana veruje da su porodične obaveze glavna prepreka u napredovanju i zauzimanju menadžerskih pozicija i 47% njih smatra da je manje verovatno da se ženama da prednost u polu ukoliko imaju iste kvalifikacije kao muškarci. Ova razlika u zaradama može jedino biti

prevaziđena ukoliko se izvrši delovanje na svim nivoima, uključujući sve strane i fokusirajući se na sve faktore koji ovu razliku prouzrokuju.¹⁹

Kada je reč o direktnoj diskriminaciji, o kojoj je već bilo reči, važno je istaći da u Sjedinjenim Američkim Državama, gde su 53,3 % stručnog kadra, žene tek sa manje od dva odsto čine menadžerske timove u hiljadu najvećih američkih preduzeća i svega sa 7,9 % učestvuju među najbolje plaćenim zaposlenima u 500 tih kompanija.

Što se tiče indirektno diskriminacije, koju je teže otkloniti, zakonodavac može ipak mnogo toga učiniti, a za to najbolje pokazuje primer iz Norveške: tamo se novčano kažnjavaju očevi koji ne koriste "očevu kvotu", četiri nedelje roditeljskog odsustva koje treba da posvete novorođenčetu. Ova kvota će verovatno biti povećana na deset nedelja, što će nesumnjivo mnogo pomoći u ravnopravnom tretmanu zaposlenih: dok poslodavac ne počne da razmišlja i o tome da će i muški radnik "nestati kad se beba rodi", ništa se neće promeniti u položaju žena u preduzeću.

Diskriminacija žena na radnom mestu će nestati kada država shvati koliko je potencijalnih talenata slabo iskorišćeno, mada je u njihovo obrazovanje mnogo uloženo. U 21 od 27 najbogatijih zemalja sveta, devojke su isto toliko brojne kao i mladići na postdiplomskim studijama. Masa obrazovanih žena, međutim, stiže na tržište rada: predviđa se da će u Velikoj Britaniji muški lekari biti u manjini oko 2012. godine, a u Kanadi 2020.

Međutim, kada je reč o upravnim odborima, to je jedno mesto gde muškarci ne ispuštaju fotelju. Samo 14 % tih mesta drže žene u 500 prvih američkih firmi, a taj broj pada na manje od 10% u zemljama Zapadne Evrope.

U Norveškoj krajem 2003. godine norveški parlament je usvojio zakon po kojem 40 % članova svakog upravnog odbora moraju biti žene. U javnom sektoru ova kvota je već dostignuta, a privatne kompanije su dobile rok do kraja 2007. nakon čega će prekršioci zakona biti rasformirani sudskom odlukom ili rešenjem o bankrotstvu. Procenjuje se da je oko 500 preduzeća tangirano ovim zakonom, pa će više stotina muškaraca morati da napusti svoje funkcije u upravnim odborima. Uteha im može biti podatak da su firme sa više žena na upravljačkim položajima finansijski uspešnije. Bez obzira na to kakav će biti rezultat ove promocije rodne ravnopravnosti, kvote su već promenile život stotinama žena u Norveškoj. Osnovane su studije Ženska budućnost, čiji je program oformila Norveška konfederacija

¹⁹ Internet sajt,
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/1115&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> (06.01.2008.)

preduzeća i industrija (NHO), i koje je završilo više od 400 žena: od njih je već jedna trećina dobila mesto u upravnim odborima velikih preduzeća.

U Japanu predložen je amandman na postojeći Zakon o rodnoj ravnopravnosti na radnom mestu u kojem se indirektna diskriminacija definiše kao sve što povlači negativne posledice po zaposlenu ženu - ali i muškarca - uslovljene kriterijima koji nemaju veze sa njihovim funkcijama, koji nisu racionalni i dobro zasnovani, a koji se primenjuju iako su definicija radnog mesta i uslovi rada prividno neutralni. Navedena su tri primera: ponuda posla koja sadrži kriterijume o težini ili stasu, ponuda koja uslovljava posao prihvatanjem premeštaja i promocija na poslu uslovljena prihvatanjem premeštaja. Ovakve klauzule su bile uobičajene čak i kada za tim nije bilo potrebe, tako da se može postaviti pitanje da li su bile tu samo da namerno eliminišu žene.

Dok u razvijenim zemljama Zapada zabrana indirektno diskriminacije postaje uobičajena praksa, u Japanu se nailazi na oštro protivljenje poslodavaca u jednom drugom važnom slučaju za žene, a to je zabrana negativnih posledica posle materinskog odsustva. No, ako se to ne otkloni, žene će još manje radati. Ohrabruje to što u borbi protiv diskriminacije na radnom mestu žene nisu same: zbog svoje dosadašnje politike Japan je dobio opomenu od Komiteta za eliminaciju rodne diskriminacije Ujedinjenih nacija.

5. Psihološki teror u poslovnom životu -mobing

5.1. Definicija mobinga

Mobingu mogu biti izloženi podjednako i muškarci i žene. U literaturi se nalaze različiti termini koji se odnose na mobing. Termin "mobing" najčešće se koristi u švedskoj, nemačkoj i italijanskoj literaturi, dok u zemljama engleskog govornog područja nailazimo na termin "bullyng", a u SAD-u najčešći termini su "work abuse" ili "employee abuse". "Bullyng" je termin koji se u engleskoj literaturi često koristi i za maltretiranja učenika u školi od strane učenika ili nastavnika. Reč "mobing" dolazi od engleskog glagola "to mob": bučno navaliti, nasrnuti u masi i puno je i termina kojim se pokušava prevesti "mobing": psihološko zlostavljanje, psihološko maltretiranje, psihološki teror, moralno maltretiranje, moralno zlostavljanje itd.

Prvi naučnik koji je počeo da istražuje ovaj fenomen bio je nemački psiholog Heinz Leymann. On je zaslužan jer je prvi upotrebio naziv "mobing" za određena ponašanja na radnom mestu, odredio njegove karakteristike, posledice na zdravlje, a osnovao je i kliniku za pomoć žrtvama. Prema Leymannu: *"Mobing ili psihološki teror u poslovnom životu odnosi se na neprijateljsku i neetičku komunikaciju koja je usmerena na sistematičan način od strane jednog ili više pojedinaca, uglavnom prema jednom pojedincu, koji je zbog mobinga stavljen u poziciju u kojoj je bespomoćan i u nemogućnosti da se odbrani i držan u njoj pomoću stalnih maltretirajućih aktivnosti. One se odvijaju s visokom učestalošću (najmanje jednom nedeljno) i u dužem razdoblju (najmanje 6 meseci). Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja, to maltretiranje dovodi do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje"*. Po Leymannu svaki radnik tokom svog radnog veka ima 25% šanse da bude barem jednom žrtva mobinga. Mobing je daleko više od povremenih konflikata ili kancelarijskih svađa. Ko praktikuje mobing ima svesnu nameru (retko nesvesnu) da naškodi radniku i/ili da ga na kraju prisili da napusti radnu sredinu.

Reč "mobing" Leymann je pozajmio iz etologije Konrada Lorenza gde je Lorenz tom reči nazvao ponašanje nekih vrsta životinja koje udružujući se protiv jednog svog člana, napadaju ga i isteruju iz zajednice, dovodeći ga ponekad i do smrti. Slično ponašanje ljudi u radnoj sredini Leymann je nazvao mobingom.

Sistematsko proučavanje mobinga započelo je pre 10-ak godina. Naime, u zadnjoj dekadi XX veka promenjen je odnos prema radniku i radnim pravima. Prava radnika su veća,

tako da su nastala mnoga istraživanja toga fenomena sa željom da se što bolje prepozna i odrede njegova značenja kako bi moglo da se radi na poboljšanju kvaliteta međuljudskih odnosa i na prevenciji mobinga. Sa druge strane, velika konkurencija na tržištu, globalizacija, organizacijske promene (privatizacija, spajanje, restrukturiranje, informatizacija), ekonomska kriza, nesigurnost radnih mesta i očekivanje fleksibilnosti od radnika doveli su do povećanja učestalosti mobinga. Moralna maltretiranja postala su uočljivija više nego ikada. Poslodavci su prisiljeni da analiziraju svaki problem koji ima negativne posledice na produktivnost i na troškove proizvodnje. Istraživanja su dokazala da je jedan od važnih činioca u povećanju troškova i mobing. Leymann je procenio troškove koje ima preduzeće zbog mobinga (godišnji gubitak je od 30.000. do 100.000 \$ po radniku koji je bio izvrnut mobingu).

Kao primer može se navesti Nemačka gde je jedan radnik koji je bio izvrnut mobingu koštao preduzeće između 25 i 75 hiljada evra godišnje zbog gubitaka uzrokovanih odsustvovanjem s posla zbog bolovanja, smanjenja radnog učinka i zbog grešaka u radu. Statistički podaci ukazuju da 50% radnika izvrnutih mobingu ide na bolovanje 6 nedelja godišnje, 31% od 1,5 meseci do 3 meseca, a 11% ostaje kod kuće na bolovanju više od 3 meseca godišnje.

Aktivnosti kojima se radnik zlostavlja mogu se podeliti na:

1) Napade na mogućnost adekvatnog komuniciranja

- nadređeni i/ili kolege ograničavaju mogućnost izražavanja žrtve; žrtva se prekida u razgovoru; odbijaju se neverbalni kontakti sa žrtvom (izbegavaju se pogledi, ne primećuju se znakovi npr. dizanje ruke itd.)

2) Napade na mogućnost održavanja socijalnih odnosa

- žrtva se stalno izoluje, niko joj se ne obraća, svi se ponašaju kao da žrtva ne postoji, žrtva je premeštena u kancelariju daleko od kolega, ne poziva se na zajedničke sastanke, neformalna druženja kolega i slično.

3) Napade na ličnu reputaciju

- izmišljanje priča o žrtvi i njenom privatnom životu, ogovaranje, ismejavanje, negativni komentari ličnih karakteristika žrtve itd.

4) Napade na kvalitet profesionalne situacije

- stalne kritike i prigovori, vređanja, preterana kontrola, kažnjavanja i niska ocena rada, žrtvi se ne daju radni zadaci i oduzimaju joj se sredstva za rad npr. telefon, kompjuter (sindrom

"praznog stola"²⁰), zadaju joj se zadaci neprilagođeni profesionalnoj kvalifikaciji (zadaci su ili prejednostavni ili preteški i zahtevaju od žrtve sposobnosti koje nema, zatrpavanje zadacima i određivanje kratkih rokova (sindrom "punog stola"²¹), stalno menjanje ili dodavanje radnih zadataka.

5) Napade na zdravlje

- žrtva se prisiljava da obavlja zadatke koji narušavaju njeno zdravlje, ne dopuštaju se godišnji odmori i slobodni dani, preti se fizičkim napadima, žrtva se seksualno zlostavlja (u nekim istraživanjima pod terminom "mobing" se podrazumeva samo psihološko zlostavljanje i proučava se odvojeno od seksualnog zlostavljanja i fizičkog nasilja, dok su u drugim fizičko i seksualno nasilje samo jedan od oblika mobinga -moralnog maltretiranja).

Interesantan je podatak o prvom slučaju mobinga u Srbiji. Radnica fabrike biskvita "Jafa" u Crvenki Vesna Samardžić tužila je firmu zbog psihičkog zlostavljanja na poslu. Zbog neslaganja sa rukovodstvom firme, radnica je prebačena u magacin. Ovo je prvo suđenje za mobing u Srbiji, dok je u razvijenim evropskim zemljama mobing zakonski sankcionisana pojava i označava moralni teror na radnom mestu koji dovodi do mentalne, psihosomatske i socijalne patnje žrtve.

Ni u Srbiji ni u Crnoj Gori još uvek ne postoji zakon protiv mobinga. Međutim, od država koje imaju takav zakon su: Francuska, Norveška, Finska, Holandija, Danska, Belgija i Švajcarska. Švedska je regulisala zaštitu od mobinga krivičnim zakonom, po kom je mobier krivično odgovoran, a žrtva može zatražiti odštetu za nanesenu „biološku štetu". U ostalim zemljama Evrope ovakvi zakoni ne postoje, ali postoje propisi koji govore o odšteti.

5.2. Vrste mobinga

S obzirom na smer akcija mobing delimo na vertikalni i horizontalni. **Vertikalni mobing** se odnosi na situacije u kojima:

- pretpostavljeni zlostavlja jednog podređenog radnika;
- pretpostavljeni zlostavlja jednog po jednog radnika dok ne uništi čitavu grupu (strateški mobing, "bossing");
- jedna grupa radnika (podređenih) zlostavlja jednog pretpostavljenog.

²⁰ Sindrom praznog stola predstavlja situaciju kada se žrtvi ne daju zadaci ili joj se prepuštaju besmisleni poslovi.

²¹ Sindrom punog stola predstavlja situaciju kada se žrtvi daju zadaci neprilagođeni profesionalnoj kvalifikaciji, suviše laki ili preteški poslovi koji zahtevaju od žrtve sposobnosti koje nema, sa ciljem da se natera da pogreši.

Horizontalni mobing se javlja između radnika koji su u jednakom položaju u hijerarhijskoj organizaciji. Osećaj ugroženosti, ljubomora i zavist mogu podstaći želju da se eliminiše neki kolega pogotovo ako postoji uverenje da njegova eliminacija vodi napretku u karijeri. Čitava grupa radnika zbog unutrašnjih problema, napetosti i ljubomore može izabrati jednog radnika "žrtvenog jarca" na kojem će dokazati da su snažniji i sposobniji.

U Italiji u 55% slučajeva mobinga radi se o vertikalnom mobingu, a u 45% o horizontalnom mobingu. U samo 5% slučajeva radi se o mobingu grupe radnika prema nadređenom.

5.3. Svetska i domaća istraživanja

Istraživanja sprovedena u SAD-u navode podatak prema kojem je 1 od 4 radnika izvrgnut mobingu. Istraživanje u Velikoj Britaniji je pokazalo da je 1 od 8 radnika bio maltretiran u zadnjih 5 godina.

Veliko istraživanje toga fenomena u članicama Evropske unije sprovedeno je tokom 2000. godine. Evropska fondacija za poboljšanje radnih i životnih uslova na 21,500 zaposlenih u zemljama članicama Evropske unije, dobila je sledeće rezultate:

- 2% (3 miliona) radnika bilo je meta fizičkog nasilja od osoba na radnom mestu;
- 4% (6 miliona) radnika bilo je meta fizičkog nasilja od ljudi izvan radnog mesta;
- 2% (3 miliona) radnika bilo je meta seksualnog nasilja;
- 9% (13 miliona) radnika bilo je meta mobinga.

Rezultati istraživanja u Finskoj pokazuju da je 15% radnika izloženo moralnom maltretiranju na poslu, u Velikoj Britaniji i Holandiji 14%, u Švedskoj 12%, u Belgiji 11%, u Francuskoj i Irskoj 10%, u Danskoj 8%, u Nemačkoj i Luksemburgu 7%, u Austriji 6%, u Španiji i Grčkoj 5%, u Italiji i Portugaliji 4%. Iz navedenih podataka je vidljivo kako razlike u procentima između evropskih zemalja određuju i kulturne razlike u toleranciji na psihološka maltretiranja, ali verovatno i informisanost radnika. Npr., u Švedskoj je svakodnevno ponašanje pretpostavljenog koji zadaje zadatak radniku povišenim tonom i na autoritativan način, ocenjeno kao neprihvatljivo i često je klasifikovano kao mobing. Drugačija je situacija u mediteranskim zemljama gde po istorijsko-kulturnoj tradiciji u radnim odnosima opisano ponašanje ostaje neprimećeno odnosno biva tolerisano. U već spomenutom istraživanju navedeni su procenti zlostavljanja po pojedinim delatnostima. Najčešće se mobing događa u državnoj upravi i odbrani (14%), potom u školstvu i zdravstvu (12%), a slede: hotelijerstvo i

restorani (12%), transport i komunikacija (12%), trgovina (9%), rudarstvo i prerađivačka industrija (6%), finansijsko posredovanje (5%), građevinarstvo (5%), električna energija i vodovod (3%), poljoprivreda i ribarstvo (3%).

Kada je reč o istraživanjima sprovedenim kod nas, najnovije istraživanje je sproveo *Infostudov sajt* za zapošljavanje www.poslovi.infostud.com. Na osnovu ovog online istraživanja sprovedenog u decembru 2007. godine, učestvovalo je ukupno 2810 ispitanika, i čak njih 12% priznaje da su "bili/e žrtva mobinga", odnosno nekog oblika zlostavljanja na poslu. U ovom istraživanju, 60% njih smatra da je mobing veoma prisutan u Srbiji. Međutim, bilo je i dugačijih stavova. 6% učesnika u anketi smatra da se radi o sporadičnoj pojavi, dok najmanji broj njih, nešto manje od 2% smatra da je reč o izuzetno retkim slučajevima ili da mobinga uopšte nema jer je reč samo o "pretvaranjima zaposlenih". Sa druge strane, svaki peti ispitanik na pitanje "Koliko je mobing prisutan u Srbiji?" je odgovorio da uopšte ne zna šta je mobing.²²

"Bossing" - jedna od vrsta vertikalnog mobinga - prisutan je u velikom procentu na našim prostorima. Nakon privatizacije u mnogim preduzećima bilo je odmah jasno da postoji višak radne snage i da je potrebna reorganizacija i modernizacija. Novi vlasnici nisu želeli, a niti imali sredstava za potrebna ulaganja. Njihov je jedini cilj bio što veći profit u što kraćem vremenu. Odgovorne su osobe ovlaštene da koriste sva sredstva da bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Vređanje, kritikovanje radnika, preopterećenost radnim zadacima, odbijanje slobodnih dana ili godišnjih odmora su crna svakodnevica svih onih koji u teškim ekonomskim uslovima ne mogu da napuste jedino moguće radno mesto, pogotovo ako govorimo o sredinama gde je velika nezaposlenost. Klinička iskustva govore o sve većem broju klijenata koji se obraćaju za pomoć zbog zlostavljanja na poslu, ali ovde još nema šireg istraživanja toga fenomena. Često se žale na nepoštovanje radnog vremena od strane nadređenih koji zahtevaju potpunu posvećenost poslu preteći otkazom, ako se njihovi zahtevi ne poštuju. Kako je nezaposlenost velika i pretnja otkazom nije bezazlena, radnik pristaje na sve što mu je naređeno, nemajući pri tome nikakve zaštite (u Evropi ipak postoje moćne sindikalne organizacije). Radnik razvija osećaj bespomoćnosti (koji nije iracionalan), što predstavlja početak ozbiljnijih psihičkih reakcija.

²² Internet sajt, <http://www.infostud.com/ecms/viewarticle.php?id=13689&s=9> (25.12.2007)

6. Seksualno uznemiravanje na radnom mestu

Seksualno uznemiravanje predstavlja svako verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje koje ima za cilj ili predstavlja povredu dostojanstva lica koje traži zaposlenje, a koje izaziva strah ili stvara neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje.²³ Seksualno uznemiravanje na radnom mestu prati čitav niz neprijatnosti i kršenja ljudskih prava, često praćeni verbalnim iskazima. Na osnovu brojnih istraživanja kod nas i u svetu, veliki je procenat žena koje trpe seksualno nasilje na radnom mestu. Međutim, postoje i slučajevi gde su muškarci žrtve ovog vida uznemiravanja.

U osnovi svakog seksualnog uznemiravanja je moć, potreba dominacije muškaraca nad ženama. Seksualno nasilje na radnom mestu zasniva se na polu i hijerarhiji. U stvari, s jedne strane žene trpe seksualno uznemiravanje i ucenjivanje zato što su žene, a to znači da su tretirane kao manje vredna bića i kao seksualni objekti koji su na raspolaganju muškarcima; s druge strane, u većini slučajeva žene se bave poslovima koji su podređeni (ta pozicija u kojoj postoji neko ko je u hijerarhiji nadređen - a to su najčešće muškarci - daje im moć nad ženama.). Nisu retki slučajevi da žene moraju da menjaju radna mesta zato što nisu prihvatile ponude svog direktora.

O ovom vidu uznemiravanja na radnom mestu nije redak slučaj da žene o tome ćute. Razlozi za ovo su mnogobrojni. Dok žena trpi seksualno uznemiravanje ili ucenjivanje, na primer na poslu, u pravilu na početku ona o tome ne govori jer veruje da će izaći na kraj sa problemom i da će se sve nekako srediti; ali, uglavnom seksualno uznemiravanje i ucenjivanje se nastavlja jer nasilnik ne nailazi na prepreku. Pošto je i njena tolerancija prešla granicu, ona se više ne usuđuje da o tome progovori, jer će je svi pitati što je dosad ćutala.

U stvarnosti, žene ćute, pre svega zato što se stide toga što ih je snašlo. Čak i kad ne protestuju glasno, ne bune se, žene intuitivno znaju da je seksualno uznemiravanje i ucenjivanje akt protiv žena uopšte. One su ponižene već samim tim što su se našle u takvoj situaciji. One se isto tako boje osude svojih kolega ili njihove izolacije, boje se ljubomore drugih žena koje bi ih mogle optužiti da su sve to isprovocirale time što su htele za sebe neku privilegovanu poziciju. Žene koje su izložene seksualnom ucenjivanju stalno su u situaciji da sebi moraju postavljati pitanje nisu li one nečim to izazvale: načinom odevanja, šminkanja, stavom, načinom vođenja razgovora. Žena je stalno u položaju okrivljene, umesto da joj se

²³ Zakon o radu Republike Srbije, Član 21.

pomogne u odbrani vlastitog integriteta. Kad žena odluči da progovori i prekine ćutanje, ona može naići na razumevanje i podršku, ali i na gnjavažu muškarca čija sujeta je povređena jer je neki drugi muškarac ušao u njegov posed, ugrozio njegovo vlasništvo.

6.1. Posledice seksualnog uznemiravanja

Posledice seksualnog uznemiravanja i ucenjivanja se osećaju na različitim nivoima; one mogu biti ekonomske, socijalne, psihološke i fizičke²⁴.

<i>EKONOMSKE POSLEDICE</i>	<i>SOCIJALNE POSLEDICE</i>	<i>PSIHOLOŠKE POSLEDICE</i>	<i>FIZIČKE POSLEDICE</i>
Nema povećanja plate, nema napredovanja	Nema izbora posla	Hipernervoza, pritisak	Problem sa težinom
Monotoni i neinteresantni poslovi	Radni status zavisi od dobre volje kolega, šefova, klijenata	Depresija, pasivnost	Migrene, umor, mučnina, drhtanje, nesanice, itd
Seksualne ucene	Isključenje i marginalizacija od strane kolega ili izolacija	Konfuzija, zlovolja, gubitak poverenja u sebe i u druge	
Otpuštanje	Prekid sa partnerom	Osećaj krivice	
Forsirani otkaz (pritisci su takvi da žena napušta posao što može brže).		Gubitak želje za radom	

Tabela 6.1. Prikaz ekonomskih, socijalnih, psiholoških i fizičkih posledica seksualnog uznemiravanja

²⁴Internet sajt,
www.womenngo.org.yu/sajt/sajt/izdanja/sos_telefon_za_zene_i_decu_zrtve_nasilja/sos_prirucnik/zene8.html
(30.11.2007)

6.2. Situacija u Crnoj Gori

Žene čine 52,07%²⁵ zaposlenih u Crnoj Gori i primarno su zaposlene u oblastima usluga kao što su zdravlje, socijalno staranje, obrazovanje, što predstavlja manje plaćene poslove. U smislu raspodele moći, u skladu sa stavovima i mišljenjima patrijarhalne kulture žene imaju neznatnu ulogu. Zaposlenih žena ima malo na vodećim pozicijama, iako poseduju visoke profesionalne sposobnosti. Mali broj njih ima svoje preduzeće. U toku perioda intenzivnih socijalnih, ekonomskih i političkih kriza, žene su se našle u najtežoj situaciji, one su među prvima gubile posao i teško su nalazile novo radno mesto. Iz tih razloga, žene su bile prisiljene da rade na crno i da prihvate bilo kakvo zaposlenje bez obzira na obrazovanje. Ova situacija je ugrožavala njihov fizički i moralni integritet. Žene čine najsiromašniji deo ukupne populacije. Kao rezultat toga, žene, a naročito one neobrazovane i ekonomski zavisne, izložene su različitim oblicima diskriminacije, ali i nasilja.

Crna Gora nije izuzetak kada je reč o seksualnom uznemiravanju na radnom mestu. Veoma su česte situacije da u potrazi za poslom kandidatkinja dobije ponudu za razgovor negde van kancelarije, obično uz večeru, a da je poslodavac nije ni upitao za njene kvalifikacije. Nisu retki slučajevi gde nadređeni neprijatno posmatraju žene, obično uz neprijatne verbalne iskaze. Međutim, iako se u poslednje vreme sve češće razgovara na ovu temu, u crnogorskom zakonodavstvu još uvek se ne sankcioniše ovakav postupak. Podaci o ovom vidu uznemiravanja gotovo da ne postoje. Zakon o radu još uvek se ne bavi ovim problemom, a nema ni specijalizovanih službi, sudija, pravnika kojima je to uže područje interesa. Nasilnici su poznati kolegama u profesiji, ali se ništa ne radi kako bi se pomoglo žrtvi.

Patrijarhalna sredina, strah od posledica, ismejavanje, razlog je zbog kojih se ovaj prisutan problem u društvu zataškava. Ukoliko žrtva seksualnog uznemiravanja na radnom mestu progovori, obično biva podsmejavana, izložena raznim neprijatnostima, obično joj govore „izmišlja jer hoće da mu naškodi“, „on je ugledan, ne bi sebe doveo u takvu situaciju“, „sigurno ga je izazvala“, i slično. Žrtvama je najlakše da ćute o uznemiravanju, jer strahuju od okoline, gubljenja posla, problema.

²⁵ Statistički godišnjak 2006 Crne Gore, str. 61, Podgorica 2006. godine

Postoje brojni primeri žena koje su pretrpele, ali i dalje trpe seksualno uznemiravanje na radnom mestu. Neke od njih se ne stide da kažu „ne“, da svoje priče javno iznose, da pokažu drugima da ne treba ćutati o ovom problemu i da ovu tabu temu polako razbijaju.

Izmenjeni Zakon o radu koji prepoznaje seksualno uznemiravanje i kao takvo sankcioniše, se trenutno nalazi pred usvajanjem, tako da će Crna Gora uskoro kao i većina zemalja u okruženju zakonski definisati seksualno uznemiravanje na radnom mestu. Takođe, sem zakonske osnove neophodno je uraditi kampanju edukacije službenika u instiucijama i upoznati javnost sa ovim ozbiljnim problemom.

7. Žene menadžeri u Srbiji

Poslednjih decenija u Srbiji se povećava broj žena koje se odlučuju za započinjanje sopstvenog biznisa. Žene su vlasnice ili suvlasnice 16 hiljada firmi u Srbiji. To je petina od ukupnog broja domaćih preduzeća. Kad se ta dva podatka uporede Srbija već ima evropski prosek, ni u Švedskoj, na primer, nema više od 22% preduzetnica. Nažalost, veliki broj preduzeća u Srbiji samo je registrovan na žensko ime. Precizniji podatak se dobija kada se vidi u koliko firmi je žena i vlasnik i direktor, jer je tada veća verovatnoća da u firmi nisu prisutne samo imenom i prezimenom. Po tom kriterijumu, prema podacima iz Agencije za privredne registre, žene upravljaju sa 6.700 malih i srednjih i 16 velikih preduzeća u Srbiji.

Slobodanka Markov, profesor sociologije na Novosadskom univerzitetu, uradila je (metodom intervjuisanja preduzetnica) istraživanje o ženskom preduzetništvu. Ovo istraživanje je pokazalo da se žene za samostalan rad odlučuju u različitim životnim dobima, a najranije počinju one koje potiču iz porodica u kojima je postojala zanatlijska ili tradicija slobodne profesije, pa su osnovne obrasce preduzetničke kulture usvojile kroz socijalizaciju. Poslovnih žena ima najmanje u seoskim područjima, pokazalo je ovo istraživanje. Često se kao jedna od prednosti žena u biznisu još može smatrati (ono što im se obično zamera) "brbljivost". Jer dobar menadžer većinu vremena provodi komunicirajući. Tu bi žene, smatra se, trebalo da su u prednosti u odnosu na muškarce, jer bolje koriste svoju veštinu komuniciranja, sposobnost slanja i primanja informacija, misli, osećaja i stavova putem verbalnih i neverbalnih signala.

Takođe je potrebno spomenuti postojanje Srpske asocijacije menadžera, a jedna od osnivača i izvršna potpredsednica je Ana Bovan. Ovo udruženje je od skoro primljeno u Evropsku konfederaciju menadžera.

Inicijativa da se istakne važnost ženskog preduzetništva, nije samo lokalnog karaktera. Početkom 2007. godine na konferenciji koju je organizovalo nemačko Ministarstvo spoljnih poslova, a koju je otvorila kancelarka Angela Merkel, istaknuto je opredeljenje evropskih zemalja da promovišu žene u ekonomiji, jer je njihov radni doprinos privrednom rastu veći od 50%, a vidljivost i uticaj znatno potcenjen. I zato se situacija menja. U Evropskoj uniji teško je pronaći preduzeće, koje drži do svog ugleda, bez žena u vrhu menadžmenta. Irci su najažurniji po tom pitanju, pa u toj zemlji 70% preduzeća u top menadžmentu ima bar jednu ženu. U Americi, problem polne ravnopravnosti u biznisu gotovo da je prevaziđen, sudeći po

činjenici da 17 žena na sat ulazi u biznis, konkretnije - žene otvaraju 420 kompanija svakog dana, usled čega je znatno prevaziđeno mačo poimanje poslovanja.

Ženama u Srbiji skoro su nedostupne rukovodeće pozicije u preduzećima, a njihova primanja za poslove iste težine niža su od zarade muškaraca, rezultat je istraživanja koje su Savet za ravnopravnost polova i Fond za razvoj Ujedinjenih nacija (UNDP) sprovedi u periodu od 2000. do 2007. godine. Na prezentaciji istraživanja autorka istraživanja sociološkinja Marija Babović istakla je da: "Samo jednu petinu direktorskih pozicija u preduzećima u Srbiji zauzimaju žene, u svojstvu zastupnika preduzeća žene su zastupljene sa 23%, dok se na čelnim pozicijama upravnih odbora nalazi tek 14% žena". Ona je dodala i da su plate žena za obavljanje poslova iste težine, uz iste kvalifikacije i kvalitet niže od primanja muškaraca i istakla da je od 2000. godine do sada poraslo učešće žena u političkom životu i obrazovanju ali je pogoršan njihov položaj na tržištu rada. Procenat nezaposlenosti žena u Srbiji je 24 %, naspram 16 % nezaposlenih muškaraca. Stopa nezaposlenosti žena u Srbiji znatno je veća nego u zemljama Evropske unije. Naročito je težak položaj žena u ruralnim područjima, pošto one predstavljaju neplaćenu radnu snagu. Na tržištu rada u Srbiji naročito je prisutna diskriminacija mlađih žena "od kojih se u oglasima zahteva da izgledaju atraktivno". Prema istraživanju Saveta za ravnopravnost polova i Fonda za razvoj Ujedinjenih nacija čest oblik diskriminacije žena je i to što im poslodavci prilikom razgovora za posao postavljaju i pitanje da li planiraju rađanje dece. Sociološkinja Marija Babović poručila je da je za poboljšanje položaja žena na tržištu rada neophodno što skorije donošenje Antidiskriminacionog zakona, kao i Zakona o ravnopravnosti polova.²⁶

7.1. Uspešne žene u poslovnom svetu u Srbiji

Kako bismo imali što bolji uvid u uspeh žena u poslovnom svetu u Srbiji, sledeći redovi pripadaju listi nauspešnijih žena koja je kreirana na osnovu njihove prepoznatljivosti u društvu, ugleda institucije koju predstavljaju, na osnovu njihovog finansijskog uticaja, kao i na osnovu lične harizme.

²⁶ Internet sajt, <http://blic.co.yu/drustvo.php?id=28668> (30.01.2008.)



Milka Forcan, potpredsednica „Delte“, najveće kompanije u regionu, istovremeno i najvećeg centra moći u Srbiji. U „Delti“ je već punih 15 godina. Predlog za njeno postavljenje na mesto predsednice Saveta za brendiranje Srbije nije prošao zbog odbijanja pojedinih članova Saveta da se nađu pod njenom dirigentskom palicom. Takav razvoj događaja mnogi tumače kao prvi ozbiljan poraz Milke Forcan i kompanije čija je ona potpredsednica. Dobitnica je mnogobrojnih priznanja iz oblasti marketinga.



Ivana Veselinović, generalna direktorka „Delta M grupe“ i pomoćnica Miroslava Miškovića, neformalno „treća osoba“ te najveće kompanije. Jedina žena član Srpskog poslovnog kluba „Privrednik“, koji predstavlja najjaču grupaciju privrednika u Srbiji. Rođena je 1961. godine, završila je Ekonomski fakultet, a u „Delti“ je od osnivanja.



Gordana Dostanić, direktorka Beogradske berze, koja je presudno uticala na kvalitet rada ove ustanove. Dugogodišnji berzanski stručnjak. Pre toga je kratko radila u Saveznoj direkciji za robne rezerve. Završila je Ekonomski fakultet u Beogradu, Finansijsko računovodstveni smer, 1978. godine. U dosadašnjem profesionalnom angažovanju završila je specijalističke kurseve za sticanje zvanja samostalnog računovođe i za sticanje zvanja brokera na finansijskom tržištu. Dobitnica je mnogobrojnih priznanja među kojima i „Menadžer godine u oblasti bankarstva i finansija“ za 2005. godinu, koju dodeljuje stručni žiri Kluba privrednih novinara Srbije, kao i brojnih prestižnih nagrada koje se dodeljuju uspešnim privrednicima i kompanijama kojima rukovode. Prema drugoj godišnjoj rang listi Top Ten of Women in Business in Serbia, časopisa CorD (agencije CMA - Consulting & Marketing Agency), nalazi se na trećem mestu. Kriterijumi koji su korišćeni prilikom formiranja rang liste, prema časopisu CorD, pre svega su: profesionalizam, akademski i stručni uspeh, dokazanost u poslu, potencijal i konkurentnost.



Draginja Đurić, generalna direktorka „Banke Inteze“ AD Beograd. Završila je Ekonomski fakultet i predsednica je Odbora za bankarstvo Privredne komore Srbije, članica Nadzornog odbora EPS i UO Udruženja banaka. Stručni magazini proglašavali su je više puta bankarom godine u Srbiji i Crnoj Gori.



Dragijana Radonjić-Petrović, direktorka brokerske kuće “M&V Investments” čije učešće u prometu na Beogradskoj berzi konstantno raste. Do sredine prošle godine bila je potpredsednica UO “Partizan”, a članica je UO AIK banke i Nadzornog odbora “Imlek”.



Nada Momirović, zajedno sa svojim mužem osnovala modnu kuću „Mona” krajem osamdesetih godina. Danas su njene kolekcije prepoznatljive i van Srbije. Sa proizvodima kožne galanterije stvorila je najjaču domaću modnu robnu marku. Po struci je pravnica. Kolekcije „Mone” inspirisane nacionalnom kulturom videla je publika Moskve, Pariza, Milana, Brisela...



Jasmina Knežević, vlasnica privatne Opšte bolnice „Bel medik“. Pre 17 godina otvorila je prvu ordinaciju, a danas zapošljava 60 ljudi. Dobitnica nagrade za „Najevropskiju žensku firmu“ Udruženje poslovnih žena Srbije.



Milica Bisić, prva žena Fabrike „Filip Moris“ u Srbiji. Bila je direktorka Poreske uprave RS i jedno vreme pomoćnica ministra finansija Božidara Đelića.



Žaklina Kušić, direktorka domaćeg ogranka moćne advertajzing agencije „Publicis“. U svojoj karijeri dobijala je brojne nagrade za kreativnost i posebne poslovne rezultate između ostalih i Golden Drum, Epica, Euro Best, New York Festival, Saint Pierre des Corps. Inicijator je mnogih projekata čiji su cilj edukacija, širenje znanja i ideja, povezivanje i integrisanje u svetske tokove. Pokrenula je časopis MS - Marketing Srbija, projekat na Second Life-u „Serbia Under Construction“, časopis za studente „RLN-Realno“ koji se bavi profesionalnim usmeravanjem i edukacijom mladih. Yellow Cab, vodič kroz kulturna dešavanja je pokrenula kao dugoročan non-profit projekat Publicis Grupe. Članica je saveta Oktobarskog salona i osnivač fonda Beogradska dečja filharmonija „Deca deci“.

8. Žene menadžeri u Crnoj Gori

Crna Gora je još uvek tradicionalno društvo gde su žene generalno u podređenom i neravnopravnom položaju u odnosu na muškarce. Žene čine 50.78% stanovništva²⁷, a primarna uloga žena je uloga domaćice koja podiže decu i obavlja kućne poslove. Profesionalni angažman žena nije prioritet, i zaposlenost žena se posmatra i prihvata samo kao dodatni prihod porodičnom budžetu. Neki od razloga zbog kojih je mali broj žena u biznisu u Crnoj Gori su nemogućnost podizanja kredita zbog nedostatka imovine kao garancije i nedostatak samopouzdanja i podrške porodice. Praksa pokazuje da u skladu sa tradicionalnim odnosom u crnogorskoj porodici nasuprot 8-10 sati ženskog rada dnevno, stoji 1-2 sata rada muškarca. Veliku ulogu u izgradnji uspešne karijere ima i podizanje dece što je prepoznato kao isključivi posao žene koja zbog toga češće uzima slobodne dane i time skraćuje radne sate provedene na poslu.

8.1. Društveni položaj žena

Društveni položaj žena je u mnogočemu podređen u odnosu na muškarce. To znači da kroz partijarhalni odnos prema ženama u crnogorskom društvu kao ideja dominira muževnost. U odnosu na žene u razvijenim zemljama, žene u Crnoj Gori se još uvek nalaze u podređenom položaju. Žene se susreću sa dodatnim ograničenjima koja proističu iz tradicionalnog shvatanja uloge žene u porodici i društvu. Na primer, zahtevnije porodične obaveze koje imaju žene u odnosu na muškarce skraćuju količinu vremena, kao i količinu energije koja je potrebna za njihovo funkcionisanje. Sve dok budu imale ovakva ograničenja na poslu, imaće i manju produktivnost, jer su one te koje su u najvećoj meri odgovorne za porodicu i obavljanje kućnih poslova.

Tradicionalno shvatanje poslova rezultira i rodnom podelom u oblasti rada, tako da to direktno znači i ograničavanje potencijala žena za njihovim uspehom. Najdostupniji poslovi ženama su obično oni koji su veoma slični poslovima koje obavljaju u kući, tako da im je ulaz u brojne druge poslove koji su tradicionalno i dominantno muški još uvek je veoma otežan. Međutim, ono što je jako bito napomenuti je ograničenje sa kojima se suočavaju žene u biznisu, a koje proizilazi iz rodni uloga u procesu socijalizacije. Ono što je često prisutno

²⁷ Izvor: Statistički godišnjak 2006 Crne Gore, str. 46, Podgorica 2006. godine

kod žena su nedostaci samopouzdanja, nedostatak ambicije, kao i nespремnost za preuzimanje rizika, formiranja sopstvenog poslovanja, kao i dalje širenje.

Zaposlene žene u Crnoj Gori čine 40.9%²⁸. Prema podacima iz Privredne komore Crne Gore ukupno ima oko 16.000 registrovanih preduzeća, a žene su osnivači ili se nalaze na rukovodećoj funkciji u oko 16% preduzeća. One u većini slučajeva osnivaju mikro kompanije sa jednim ili dva zaposlena. U oko 60% slučajeva, žene osnivaju samostalne trgovinske radnje, oko 20% se bavi uslužnim delatnostima, uglavnom ugostiteljstvo ili zanatska preduzeća, 12% proizvodnim delatnostima, 6% veleprodajnom trgovinom.

Interesantno je napomenuti da je na bankarskom tržištu Crne Gore lider upravo banka na čijem čelu je žena. Reč je o CKB banci (Crnogorska komercijalna banka) čiji je tim pretežno „ženski“, tako da je ona u poslovnom svetu poznata kao „ženska banka“.

8.2. Diskriminacija žena

Ravnopravnost polova je povezana sa ekonomskim razvojem jedne zemlje. Kada je reč o jednakim zaradama za posao jednake vrednosti, u Crnoj Gori postoji direktiva koja se odnosi na ovaj princip. Pravni poredak Crne Gore usvojio je opšti princip nediskriminacije, ali ne definiše posebno princip jednakih zarada za rad jednake vrednosti. Ne postoje pravne mere koje onemogućuju klasifikovanje radnih mesta kao ženskih ili muških, ali, u stvarnosti, i ne postoje poslovi koji su tako klasifikovani. Nema primera radnih mesta koja pravno nisu dostupna ženama ili muškarcima. Jedini izuzetak predstavljaju radna mesta sa posebnim rizikom po zdravlje, koja ženama nisu dozvoljena²⁹ kao zaštitna mera. Ovo, međutim, ne znači da se u praksi određeni poslovi ne smatraju za muške ili ženske, što je posledica tradicionalnih shvatanja.

²⁸ Izvor: Statistički godišnjak 2006 Crne Gore, str 61, Podgorica 2006. godine

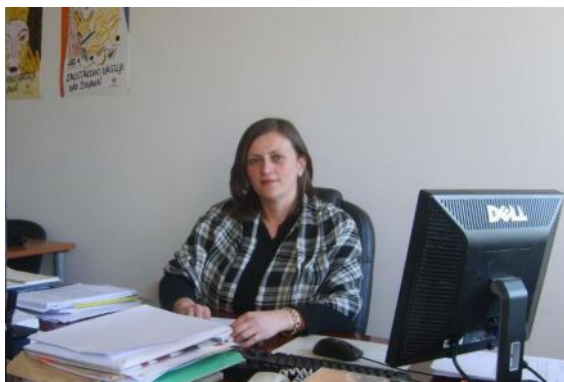
²⁹ *Zakon o radu, SL RCG br.43/03*, propisuje da se žene ne mogu angažovati na radnom mestu na kojem se pretežno obavljaju naročito teški fizički poslovi, radovi pod zemljom ili pod vodom, niti na poslovima koji bi mogli štetno i sa povećanim rizikom da utiču na njihovo zdravlje i život.

8.3. Postizanje rodne ravnopravnosti

U Crnoj Gori kao telo za postizanje rodne ravnopravnosti postoji Kancelarija za rodnu ravnopravnost Vlade Crne Gore koja je osnovana na sednici Vlade održanoj 27. marta 2003. godine³⁰. Kancelarija za rodnu ravnopravnost pruža stručnu pomoć u vezi sa implementacijom principa jednakosti, međunarodnih sporazuma i konvencija za potrebe Vlade i koordinira akcije Vlade u ovom domenu. Kancelarija sarađuje sa svim nevladinim organizacijama koje se bave pitanjima ženskih prava i ravnopravnosti žena. Opšti cilj osnivanja Kancelarije je da koordinira aktivnostima Vlade i da sarađuje sa NVO u cilju eliminisanja svih oblika diskriminacije žena, nasilja nad ženama i povreda ženskih ljudskih prava.

Na inicijativu ove Kancelarije usvojen je Zakon o ravnopravnosti polova u julu 2007. godine, a kojim se pre svega obezbeđuje i ostvaruje pravo na osnovu rodne ravnopravnosti, u skladu sa međunarodnim aktima i opšte prihvaćenim pravima međunarodnog prava, kao i mere za eliminisanje diskriminacije po osnovu pola i stvaranje jednakih mogućnosti za učešće žena i muškaraca u svim oblastima društvenog života.³¹ Ovim zakonom se očekuje znatno poboljšanje položaja žena u društvenom životu.

Trenutno, Kancelarija za rodnu ravnopravnost radi na predlozima amandmana na tekst nacrtu Zakona o radu gde bi se između ostalog po prvi put zakonski definisao mobing, o čemu je već bilo reči u posebnom poglavlju, zatim jednake zarade za muškarce i žene za jednak rad i za rad jednake vrednosti, i po prvi put zakonski prepoznati i sankcionisati seksualno uznemiravanje na poslu.



Kako bi se stekao što bolji uvid o položaju žena u Crnoj Gori, sledeće redove bih posvetila intervjuu koji sam imala prilike da uradim sa šeficom Kancelarije za rodnu ravnopravnost gđjom Nadom Drobnjak, koja se godinama unazad sa puno energije zalaže za uspostavljanje rodne ravnopravnosti u Crnoj Gori.

³⁰ Više informacija o Kancelariji za rodnu ravnopravnost može se naći na internet sajtu www.gender.vlada.cg.yu

³¹ Zakon o rodnoj ravnopravnosti, usvojen 27.07.2007. godine, I osnovne odredbe, Član 1

** Kakvo je stanje u Crnoj Gori kada je reč o rodnoj ravnopravnosti? Da li se jaz između muškaraca i žena smanjio od 2003. godine kada je Kancelarija za rodnu ravnopravnost osnovana u odnosu na današnje stanje ?*

U Crnoj Gori, kao ni u jednoj zemlji u svetu, nije postignuta rodna ravnopravnost. Prisutni su stereotipi, između ostalog, zasnovani na pripadnosti određenom polu. Ono što raduje su promene na bolje koje menjaju postojeću situaciju. Zasluga Kancelarije za rodnu ravnopravnost u tom procesu se ne može zanemariti.

** Da li ste nekada bili u situaciji da u svojoj karijeri budete diskriminisan zato što ste osoba ženskog pola i kako reagujete u takvoj situaciji?*

Mislim da ne postoji žena ili muškarac, a da makar jedan put u životu, bilo u poslovnoj ili privatnoj sferi, nije bila/bio diskriminisan zato što je tog pola. Naravno da sam i ja bila u takvoj situaciji. Ono što sam naučila i primenjujem u takvoj situaciji je da odmah pokažem da sam konstatovala diskriminaciju i da situaciju okrenem u svoju korist koliko je to moguće.

** Na osnovu sopstvenog iskustva po čemu se uspešne žene razlikuju od svojih muških kolega u ostvarivanju svojih ambicija?*

Razlikuju se po uloženom trudu. Da bi žena dobila prelaznu ocenu mora znati za 5+

** Šta je ono što po vašem mišljenju odlikuje prave žene liderke?*

Sigurnost u sebe i svoje sposobnosti.

** Da li postoje žene iz javnog života Crne Gore koje za Vas predstavljaju ono što bi jedna žena lider trebala biti? Da li mislite da ih ima dovoljno?*

Naravno da ih ima ali ih treba biti više.

** Smatrate li da je ženama teže ili lakše da ostvare i sačuvaju svoje karijere u Crnoj Gori?*

Tek kad se u nekom društvu uspostavi balansirana raspodela odgovornosti i obaveza i u porodičnom i u poslovnom životu između žena i muškaraca moguće je govoriti o njihovim jednakim šansama za stvaranje uspešnih karijera. Do tada će ženama uopšte, pa i ženama u Crnoj Gori, biti teže da ostvare i sačuvaju svoje karijere.

** Koji su po Vašem mišljenju glavni razlozi zbog kojih je mali broj žena u svetu biznisa u Crnoj Gori?*

Mali je broj žena u Crnoj Gori koje su vlasnice firmi sa „velikim“ biznisom i za to postoji dosta razloga. Jedan je, svakako, i to što žene nisu vlasnice imovine koju mogu dati pod

hipoteku pri podizanju kredita za pokretanje biznisa. No, ono što raduje je da je sve više mladih uspešnih žena na menadžerskim pozicijama u vodećim firmama u Crnoj Gori.

** Vaš savet mladim i ambicioznim ženama koje žele uspeti u profesiji kojom se bave...*

Da veruju u sebe, uče na svojim i tuđim greškama i imaju jasno definisan cilj.

** Funkcija koju obavljate:*

Pomoćnica generalnog sekretara Vlade Crne Gore – šefica Kancelarije za rodnu ravnopravnost

** Funkcije koje ste ranije obavljali:*

Poslanica u Skupštini RCG, odbornica u Skupštini opštine Podgorica...

8.4. Odbor za žensko preduzetništvo

Kako bi se zadovoljili zahtevi i potrebe pružanja podrške ženskom preduzetništvu na institucionalizovan i sistematski način u celoj Evropskoj uniji, Privredna komora Crne Gore, donošenjem izmena i dopuna Statuta, stvorila je mogućnost da se formira Odbor za žensko preduzetništvo. Poseban doprinos promociji rodne ravnopravnosti u ekonomskom životu i implementaciji afirmativne akcije za žene u biznisu i žensko preduzetništvo, daju i asocijacije privrednih komora Eurochambers i Forum privrednih komora Jadransko-jonske regije u koje je učlanjena i Privredna komora Crne Gore. Kriterijumi za odabir članica Odbora bili su dosadašnje angažovanje na afirmaciji ženskih prava u opštem smislu, kao i značaj u privredi.

Osnovni dugoročni ciljevi osnivanja ovog odbora su: kreiranje povoljnog poslovnog ambijenta za razvoj ženskog preduzetništva; stimulisanje samozapošljavanja žena; unapređenje poslovanja malih i srednjih preduzeća u vlasništvu žena; edukacija; stručno usavršavanje i informatičko povezivanje; povećanje učešća žena u organima ekonomskog odlučivanja; povezivanje sa sličnim mrežama u zemlji i inostranstvu; organizovanje zajedničkog nastupa na sajmovima; tenderima i projektima; stvaranje pozitivnog okruženja koje bi ženama omogućilo lakše prevazilaženje problema svakodnevnog poslovanja; bilansiranja posla i privatnog života, mogućnosti za napredovanje.

Privredna komora je pokrenula niz aktivnosti za izradu adekvatne baze podataka o ženama preduzetnicama. Podaci o registrovanim preduzećima u kojima su žene osnivači, jedan od osnivača ili se nalaze na funkciji najvišeg rukovodioca su preuzeti iz Centralnog registra Privrednog suda Crne Gore. Pokrenute su aktivnosti da se izvrši dopuna nedostajućih

podataka (tačni kontakti i finansijski pokazatelji). S obzirom da adekvatni podaci o ženama preduzetnicama ne postoje, i dalje se radi na proveru i dopuni podataka.

Pregled aktivnosti Odbora za žensko preduzetništvo:

- formiranje baze podataka o ženama preduzetnicama i njihovo povezivanje i umrežavanje u Crnoj Gori;
- međukomorska saradnja i učešće na konferencijama, seminarima i okruglim stolovima po ukazanoj potrebi i pozivu;
- identifikacija prepreka koje sprečavaju žene da u potpunosti učestvuju u ekonomskim procesima i odlučivanju;
- aktivno učešće u izradi i implementaciji Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća u cilju definisanja instrumenata i mera podrške ženskom preduzetništvu;
- pružanje informacija i konsultacija zainteresovanim preduzetnicama i potencijalnim preduzetnicama;
- sveobuhvatnim merama i promocijom stvarati podsticajnu "klimu" za žensko preduzetništvo.

8.5. Uspešne poslovne žene u Crnoj Gori

Kako je u Crnoj Gori malo žena koje su na čelu kompanija ili koje vode sopstveni biznis, ipak se u zadnje vreme stvari menjaju i žene u društvu postaju prepoznatljive poslovne žene o kojima se piše i o kojima se govori. Iako Crna Gora važi za patrijarhalno društvo, iz primera navedenih u daljem tekstu možemo se upoznati sa uspešnim ženama koje su čak i u takvoj sredini uspele da izgrade svoje ime i dostignu vrh sveta biznisa u Crnoj Gori ili kao vlasnice svojih firmi ili kao top menadžeri u predstavništvima inostranih firmi.



Dobrila Pajković, izvršna direktorka brokerske kuće 3M Broker u Podgorici. Najpre se zapošljava u Jugobanci, kasnije na 4 godine odlazi u Italiju, a nakon povratka u Crnu Goru zapošljava se u Invest banci. 3M Broker je osnovan 2002. godine i važi za porodičnu firmu, i kako kaže gđa Pajković ova brokerska kuća ima dobar glas, poverenje klijenata i često ponavlja da je „klijent najbolja reklama“. Na pitanje da li smatra da je ženama u Crnoj Gori lakše ili teže da ostvare i sačuvaju svoje karijere, odgovorila je: „Teže je, jer je žena uglavnom i majka i supruga, to je činjenica koja govori da je mnogo teže biti poslovna

žena i odgovarati obavezama u kući. Ovde je sredina gde je još uvek žena u podređenom položaju.“



Sanja Elezović, direktorka Fondacije Instituta za otvoreno društvo – Predstavništvo Crna Gora (FOSI ROM). FOSI je nevladina i neprofitna fondacija, osnovana marta 2002. godine nakon reorganizacije Instituta za otvoreno društvo - Crna Gora, sa ciljem da podržava razvoj otvorenog građanskog društva i reformi u Crnoj Gori. Završila je Filološki fakultet u Beogradu, studijsku grupu za književnost i jezik. 1997. godine na diplomatskoj akademiji na Malti magistrirala je Međunarodne odnose i diplomatiju. U FOSI-u radi od 2002. godine. Na pitanje da li je po njenom mišljenju ženama lakše ili teže da ostvare i sačuvaju svoje karijere u Crnoj Gori, odgovorila je da je teže ako nemaju svu potrebnu infrastrukturu, jer kako se kaže: “Iza svakog uspešnog muškarca stoji žena, a iza svake uspešne žene stoji majka. Prosto se mora napraviti izbor, jer tradicionalno kod nas briga o deci i porodici pripada ženi.”



Milosava Mila Žugić, diplomirana inženjerka i direktorka Robne kuće „Nikšićanka“. Živi i radi u Nikšiću, a iza sebe ima 40 godina radnog staža, brojna priznanja, nagradu za Najboljeg lidera, osnovala je Udruženje žena Željezare i iza sebe ima petočlanu porodicu. 2005. godine proglašena je za Najboljeg lidera Srbije i Crne Gore, a kao direktorka Robne kuće „Nikšićanke“ dobila je međunarodno priznanje „Novi milenijum za kvalitet“, takođe 2005. godine. Završila je Višu školu za organizaciju rada u Novom Sadu i Fakultet organizacionih nauka u Beogradu. Prvo zaposlenje joj je bilo u Željezari, a kasnije prihvata ponudu i prelazi na mesto direktora Robne kuće „Nikšićanka“, koju je bukvalno podigla opet na noge i omogućila da ova robna kuća ponovo bude atraktivna. Prema njenim rečima najviše joj smeta mali broj žena u biznisu i na drugim važnim pozicijama u društvu. Kao lider žena teško može biti u biznisu, jer često nema određeno radno vreme, a poslovi majke se ne mogu odlagati. Između dece i posla, majka uvek ostaje sa decom, a biznis ne može da čeka. On traži kompletnu ličnost.



Branka Ražnatović, direktorka privatne firme Raster. Završila je Pravni fakultet u Podgorici, uporedo sa studijama je radila kao novinarka za dnevni list Pobjeda, koji je u to vreme bio nedeljnik. Kasnije, radi za časopis Praksa, a nakon pripravničkog staža kao savetnica za pravne poslove u tadašnjem CKSK-u. U 39. godini ostaje bez posla, i tada se

odlučuje za sopstveni biznis. Registruje firmu Raster i tada se rađa i njena prva knjižara. U vreme kada je počinjala sa biznisom, bilo je prilično retko i neuobičajeno da žena radi posao koji je tada važio kao muški. Ipak njen posao se brzo razvijao, tako da odlučuje da otvori još jednu knjižaru kao i veleprodaju koja pored kancelarijskog materijala prodaje računarsku i drugu biro-opremu. Kasnije u ovaj posao ulazi i njen suprug, a po povratku iz inostranstva i njeni se sinovi uključuju u posao, tako da ovo prerasta u porodični biznis. Prema Brankinim rečima, za većinu poslovnih žena ispred svega su njihove porodice, i ako je porodica ta koja učestvuje u stvaranju uspeha onda je on još izvesniji.



Slađana Raičković, vlasnica društva za knjigovodstvene i agencijske usluge Finance Plus i komercijalna revizorka u Deloitte. Završava Ekonomski fakultet i odmah nakon fakulteta odlučuje da pokrene sopstveni biznis. Na startu se suočava sa brojnim stereotipima između ostalog kako računovođa treba da izgleda. Ipak, uspeła je da se izbori i

danās Finance Plus broji 20 zaposlenih i predstavlja svojevrsan brend u poslovima koje obavlja. Ono po čemu je ona jako uspešna je konstantno usavršavanje. Slađana je prošla brojne specijalističke kurseve, dobila licencu ovlašćenog računovođe, prolazi obuku za unapređenje računovodstvenih i drugih softvera i upisuje postdiplomske studije iz oblasti računovodstva i revizije na Ekonomskom fakultetu u Podgorici. Članica je Udruženja računovođa i revizora Crne Gore i Koordinacionog tela za poreze pri Uniji poslodavaca Crne Gore. Veliki uspeh predstavlja i činjenica da je kao prva žena poslodavac iz Crne Gore prošla obuku o Međunarodnim standardima koji je održan u centru za obuku Međunarodne organizacije rada u Torinu. Prema njenim rečima, čovek može uspeti samo ako konstantno analizira sebe i uviđa svoje mane i propuste, a pritom je okružen pozitivnim osobama zadovoljnim sobom.



Mirjana Pešalj, direktorica Poreske uprave. Završila je Ekonomski fakultet u Podgorici. Nakon fakulteta radni odnos zasniva u Direkciji za urbanizam, gde odrađuje pripravnički staž. Biva imenovana za šeficu računovodstva Direkcije, gde je uz redovne poslove imala priliku da bude uključena u, za to vreme novi projekat, koji se

odnosio na analitičku procenu radnih mesta i merenje radnih doprinosa. 1979. imenovana je za šeficu Odjeljenja za plan, analizu i raspodelu u Nikšićkoj osnovnoj banci, 1986. imenovana je za direktorku Uprave javnih prihoda i na tim poslovima postigla stepen naplate od 98%.

Godine 1989. imenovana je za predsednicu Izvršnog odbora SO Nikšića opštinske Vlade. Na to mesto izabrana je kao najbolja od devet kandidata, koji su ponudili programe razvoja grada (infrastruktura, privreda i drugi problemi lokalne uprave). Godine 1992. postavljena je za zamenika direktora za finansijske poslove Opšte bolnice Nikšić. Godine 1998. imenovana je za sekretarku Sekreterijata za privredu i finansije Opštine Nikšić, sa kog mesta je rukovodila opštinskim Budžetom. 2003. godine postavljena je za rukovodioca Filijale Nikšić u Poreskoj upravi RCG (tadašnjoj Direkciji javnih prihoda RCG). Pored angažovanja na radnim mestima i tom prilikom stečenih iskustava, uporedo i konstantno je angažovana na stručnim usavršavanjima kroz međunarodne škole i seminare (SAD, Nemačka, Holandija, Engleska, Italija, Španija, Danska). 23.9.2004. godine, Vlada Crne Gore, na predlog ministra finansija, imenovala je za direktorku Poreske uprave CG.



Milka Ljumović, direktorka Crnogorske komercijalne banke (CKB) u Podgorici. U toku svoje karijere uvek je bila na poslovima vezanim za bankarstvo. Svoju karijeru započela je u Investicionoj banci, današnja Montenegro banka. Za sebe kaže da se nalazi u profesiji koja po prirodi pripada ženama. „Žene mogu sa više strpljenja i detaljnosti da rade u poslovima vezanim za bankarstvo. A kako bi se uspešno posao odradio, moramo biti koncentrisani na ono što radimo. U principu, bankari su visoko edukovani kadar. Po pravilu oni investiraju novac u uspešne projekte i pažljivo procenjuju rizike i njihova uloga u ekonomskom razvoju je neosporna. To je razlog zbog čega se osećam jako zadovoljnom s vremena na vreme.”



Jasna Mirković, IT direktorka Crnogorskog telekoma. Završila Prirodno-matematički fakultet, odsek matematika, smer računarski. Njeno profesionalno opredeljenje su informacione tehnologije, a karijeru je započela kao programer. Nakon jednog uspešnog projekta, tada već kao apsolvant, dobija honorarni posao u istraživačkom timu u vladi Crne Gore. Nakon diplomiranja dobija ponudu da pređe na isti posao (programer) u Monet-u. U ovoj kompaniji ostaje do današnjeg dana (a kompanija u međuvremenu menja ime u T-Mobile i postaje deo grupe Crnogorski Telekom). Dobitnica je nagrade „Najbolji radnik Moneta“, 2002. godine. Kaže da je „Ženama teže u odnosu na muskarce da ostvare i sačuvaju svoje karijere u Crnoj Gori, većinom i zato jer imaju važnu biološku ulogu, koja zahteva pauzu u karijeri. Mada s obzirom da sam u celoj Deutsche Telecom grupaciji ja jedina žena

direktorka IT (Informacije Tehnologije) ispada da je lakše ženama u Crnoj Gori da postignu uspeh u tzv. muškim zanimanjima.“ Na pitanje šta je to što po njenom mišljenju odlikuje žene lidere, ona ističe da: „Ne bih pravila razliku između muških i ženskih lidera, jer i jednima i drugima su potrebne liderske osobine, ipak žene svom liderskom stilu obično dodaju i jednu veću dozu asertivnog ponašanja u odnosu na muškarce, verovatno je to do same biologije. U T-Com-u sektor tehnike vodi žena, međutim većinom su vodeće pozicije rezervisane za muškarce, i žena mora da bude zaista značajno bolja da bi bila u ravnopravnoj poziciji.“ Na osnovu njenog iskustva na pitanje po čemu se uspešne žene razlikuju od svojih muških kolega u ostvarivanju svojih ciljeva, Jasna ističe: „Žene su naročito u Crnoj Gori, naučile da jedino svojim radom i trudom mogu doći do uspeha, zato su većinom marljivije od svojih muških kolega, koji su često razmaženi još u porodici i navikli da dobijaju ne po zasluži, već na osnovu toga jer su 'musko'. Žene su većinom i trpeljivije, upornije od svojih muških kolega, tako da kada dođu do uspeha, one su ga sigurno zaslužile. Naravno ovde govorim o poštenom radu i borbi.“ Na kraju našeg razgovora uputila je nekoliko saveta mladim i ambicioznim ženama koje žele uspeti u poslu kojim se bave: „Ne tražite da odmah budete plaćeni za sav rad, u početku ćete raditi više nego što ste plaćeni, ali kada postanete gospodar znanja i iskustva u vašoj struci, vi ćete diktirati uslove; ne čekajte da dobijete radni zadatak, sami ga zatražite; budite osoba od poverenja, ne ogovarajte, naročito ne svoje šefove.“

Zaključak

Na osnovu svega iznetog u ovom radu može se zaključiti da glavni uticaj na žene imaju tradicionalna shvatanja o ulozi polova u našem društvu, tako da one veoma često bivaju obeshabrene u poslovnom svetu, ne nalaze se u dovoljnom broju na visokim pozicijama, a u samoj organizaciji nemaju dovoljno prostora da se istaknu i pokažu svoje sposobnosti. Ono što je neophodno uraditi je razbiti sva tradicionalna shvatanja koja su upravo jedan od glavnih prepreka uspešnosti žena u poslovnom svetu.

Međutim, vidljivo je da je sve više žena koje žele da prevaziđu ove tradicionalne uloge i da ih nadopune drugim vrstama angažmana gde će moći da se potvrde i dokažu. One sve više osvajaju tipično muške terene, i kao menadžerke uspele su da izbore svoje mesto u prvim redovima u pretežno muškom poslovnom svetu. U poslovima kojima se bave, žene menadžerke sem zapaženih postignutih rezultata stvaraju novi stil menadžmenta, pokrenule su veliki broj poslova, promenile neke ustaljene norme i postale glavna pokretačka snaga.

Takođe, uspele su da dođu do liderskih uloga, do uloga koje podrazumevaju učestvovanje u procesu donošenja odluka i da pokažu kako imaju veštine, znanje i sposobnost, a i da budu na istom nivou sa svojim muškim kolegama. Ipak, žene u poslovnom svetu još uvek sporije napreduju do rukovodećih pozicija od svojih muških kolega, bivaju diskriminisane po različitoj osnovi u procesu zapošljavanja, na radnom mestu, i za isti rad obično bivaju manje plaćene.

Nesumnjivo je da žene pored svega ipak ne posustaju. Sve je više žena koje se odlučuju za pokretanje sopstvenog biznisa, sve više onih koji osvajaju visoke pozicije u kompanijama, bivaju prepoznate na osnovu svojih rezultata i polako svoju poziciju podižu do nivoa ravnopravnosti sa svojim muškim kolegama.

Žene menadžeri koje rukovode velikim svetskim kompanijama u velikoj meri menjaju sliku o ulozi žena u biznisu i na taj način do izražaja dolazi novi stil ponašanja u poslovnom svetu, novi način komunikacije i nove poslovne strategije. Kako bi pokazale svoje sposobnosti na tradicionalno „muškim terenima“, žene su iskoristile neke svoje prednosti, pre svega upornost, istrajnost i intuitivnost kod donošenja odluka i na taj način stekle određene poslovne prednosti.

Literatura

1. Časopis Marketing Srbija, broj 8., publikovan 2007. godine
2. Čvoro, Petar, Održivo poduzetništvo, Sveučilište u Zadru, Zadar 2007. godine
3. Internet sajt, <http://blic.co.yu/drustvo.php?id=28668> (30.01.2008.)
4. Internet sajt, http://content.monster.co.uk/10365_en-GB_p1.asp (30.11.2007.)
5. Internet sajt,
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/1115&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> (06.01.2008.)
6. Internet sajt, http://msn.careerbuilder.com/custom/msn/careeradvice/viewarticle.aspx?articleid=796&SiteId=cbmsn4796&sc_extcmp=JS_796_advice&cbRecursionCnt=3&cbsid=f4f9934ae6c942d4908940242e1331f2-252765747-VA-4 (05.12.2007.)
7. Internet sajt, www.hp.com/rs/sr/stories/Prie_iz_HP-a_Raznolikost_i_prihvatanje_oktobar_2006.html (02.12.2007.)
8. Internet sajt, www.infostud.com/ecms/viewarticle.php?id=13689&s=9 (25.12.2007.)
9. Internet sajt,
www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=3282 (01.12.2007.)
10. Internet sajt,
www.womenngo.org.yu/sajt/sajt/izdanja/sos_telefon_za_zene_i_decu_zrtve_nasilja/sos_prirucnik/zene8.html (30.11.2007)
11. Radosavljević, prof. dr, Života, Teorija, praksa i veština savremenog menadžmenta, DP "Pronalazaštvo", Beograd, 1999.
12. Radović-Marković, prof. dr Mirjana, Žene i mali biznis, Poslovni biro, Beograd 2005.
13. Statistički godišnjak 2006 Crne Gore, str. 61, Podgorica 2006. godine
14. Zakon o radu Republike Srbije
15. Zakon o rodnoj ravnopravnosti Crne Gore
16. Žene i muškarci u Crnoj Gori, Zavod za statistiku CG, Podgorica 2006. godine

Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati - specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKI.NET

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

Dostupni smo Vam 24h 365 dana u godini.

Za gotove verzije rada obratiti se na mail:

maturskiradovi.net@gmail.com

061/ 11-00-105

Seminarski, diplomski, maturski radovi, prevodi na engleski i eseji...