

## FEMEIA MANAGER ȘI ÎNTRERINZĂTOR ÎN JUGOSLAVIA

SLOBODANKA MARKOV  
FUADA STANCOVIC

În ultimul deceniu dezvoltarea economiei de piață a făcut să crească interesul pentru rolul femeilor întreprinzător sau manager. Explicația acestui fapt constă nu în lipsa totală a cercetării în acest domeniu, ci în primul rând în creșterea numărului de femei printre noii întreprinzători și directori generali.

Până nu demult se putea observa, chiar în cele mai avansate economii de piață, absența femeilor din funcțiile de conducere și mai ales din cele mai înalte pe scara ierarhică. Femeile nu apăreau ca întreprinzători individuali, așa cum se întâmplă azi, ci erau implicate numai în derularea afacerilor soților lor. Explicația aspirațiilor mai înalte ale femeilor în ultimile decade rezidă în inegalitatea lor de-a lungul istoriei și în lipsa de afirmare în afara sferei familiale.

Azi, din ce în ce mai multe femei cu pregătire superioară sau fără, dar care nu și-au realizat ambițiile profesionale, își deschid propriile afaceri ca întreprinzători individuali. Femeia zilelor noastre are ambiții mai mari; pentru multe femei din țările occidentale, studiile nu mai sunt un mijloc de a acumula capital cultural, iar pentru cele din est studiile sunt nu numai un mijloc de supraviețuire, dar și o bază pentru pătrunderea în lumea afacerilor și a managementului.

Cercetările întreprinse în domeniul activității productive și al managementului sub aspectul diferenței între sexe au scos la iveală o serie de inegalități. Scopul acestei cercetări nu a fost de a elibera femeile de complexe ci de a evidenția potențialul creativ al acestora, potențial care, conștient sau inconștient, era ignorat sau subestimat.

Principalele zone ale cercetării s-au axat pe:

**1. Diferențe bazate pe factori psihologici.** Este general acceptat faptul că există diferențe și asemănări în modul de a gândi al bărbaților și al femeilor. Se spune deseori că bărbații gândesc mai puțin decât femeile când este vorba de afaceri, dar sunt mai eficienți prin rezultate. Există, de asemenea, părerea generală că femeile sunt mai interesate de obținerea de succese în domenii culturale mai largi, iar bărbații se concentrează pe un domeniu limitat; de aici concluzia că femeile au succes în profesii care cer timp, în vreme ce bărbații reușesc în sferele care presupun o singură vocație. Întâlnim diferite prejudecăți în legătură cu sexul; se consideră că sunt profesii specifice pentru bărbați și profesii tipice pentru femei; sau că ar fi

caracteristică teama de succes a femeilor și s-ar menține discriminarea și alte aspecte ale mentalității care limitează prezența femeii în profesii tradițional masculine. Totodată, se mai mențin ideile preconcepute cu privire la faptul că femeile sunt prea puțin raționale sau nu se pot impune, fiind prea sensibile și nu prea ferme. De aici, concluzia că în domeniul afacerilor femeile sunt neînzestrate, în timp ce bărbații au calitățile necesare.

Cercetările referitoare la realizările și aspirațiile profesionale au arătat că femeile sunt modeste în autoaprecieri și acceptă ideea de a avea rezultate mai mici decât dorințele lor profesionale; aceste trăsături se accentuează odată cu vârsta. Este unanim acceptat un comportament masculin și unul feminin. În general, bărbații sunt orientați spre a face carieră, improvizează, sunt dezordonati, siguri de ei, încrezători în propriile lor puteri și cunoștințe, au inițiativă în afaceri, ignoră problemele legate de familie etc. Femeile se remarcă prin hărnicie, abilitate, deși sunt nesigure pe propriile lor cunoștințe, au calitatea de a fi mai cooperante în relațiile de muncă dar manifestă o preocupare mare față de problemele personale. Cercetările făcute în țările vestice arată că femeile aleg profesii tradițional feminine în principal pentru a reduce conflictele; în egală măsură, teama de succes scade aspirațiile femeilor în afaceri și le așează într-o poziție inferioară în competiția dură. În general, datele statistice relevă prezența unei situații de inhibare a majorității femeilor în preluarea funcțiilor de conducere. Aceasta nu înseamnă că un număr de femei, cele care au aspirații înalte și sunt conștiente de posibilitățile lor, nu acced la diferite grade ierarhice de conducere.

**2. Factori socio - economici.** Multe dintre femeile care lucrează au cunoscut conflictul dintre propria lor carieră și așteptările caracteristice mediului social. În mod frecvent, deznodământul îl constituie fie divorțul sau abandonarea propriei cariere, fie un compromis. Pentru diminuarea conflictului, femeile aleg, deseori, profesii tradiționale feminine, mai ales în domeniile învățământului, administrației de stat sau anumite profesii medicale.

De multe ori, în societate, femeia a urmat și mai urmează încă traiectoria tipică rolului ei în familie, acest<sup>1</sup> fenomen reprezentând, într-o anumită măsură, o extensie a vieții de familie.

Regula generală constă în aceea că proporția femeilor în anumite profesii se află în dependență de statutul profesiilor respective în societate. Cercetările arată că există o corelație negativă între prestigiul unei profesii și numărul de femei care o exercită, situație valabilă în aceeași măsură în SUA, în republicile provenite din fosta Jugoslavie, și din fosta URSS<sup>2</sup>.

Relațiile interprofesionale prezintă anumite tipuri de frustrare și de inegalitate în defavoarea femeii și anume:

- cu cât o profesie este mai de *elită* cu atât prezența femeilor este mai redusă;
- acceptarea femeilor diferă de la domeniu la domeniu;

<sup>1</sup> Oakley A., *Housewife*, London, Allen Lane, 1974.

<sup>2</sup> Sporer Z., *Feminizacija profesija kao indikator položaja žena u različitim društvima*, Portoroz, Conference: Integration Processes in the Yugoslav Society, 1983.

- în general, prezența femeilor în diferite profesii este întâlnită la niveluri mai modeste (mai puțin creative, mai prost retribuite)<sup>3</sup>.

Prezența în număr mare a femeilor într-o profesie este un semn de declin al statutului acelei profesii, situație frecvent demonstrată de fostele țări socialiste. Creșterea impactului intelectualității odată cu dezvoltarea puternică a sistemului educațional a deschis drum femeilor spre profesiile intelectuale din aceste țări; fenomenul a venit și în întâmpinarea nevoii reale de specialiști cu pregătire superioară. Dar chiar și în această situație femeile au fost menținute tot la baza ierarhiei, rar urcând spre pozițiile înalte. Un exemplu este domeniul științei, în Jugoslavia, femeile erau, prin tradiție, mult mai prezente decât bărbații. În 1987, la diversele discipline ale științei, femeile reprezentau 14% din profesorii universitari, 19% din conferențieri și 25% din asistenți; în cercetare, în institutele din domeniul cercetării-dezvoltării, 32% erau femei (44% lucrau ca asistenți de cercetare și 67% personal administrativ). Și aceste date susțin ideea că femeile rămân la un anumit nivel ierarhic, indiferent de domeniu<sup>4</sup>.

Printre directorii generali se află cel mai mic număr de femei. Sfera managerială este tradițional masculină, dar în prezent aceasta devine din ce în ce mai accesibilă femeilor datorită logicii de bază a dezvoltării sociale și anume competența. Cunoștințele și creativitatea se impun drept criterii din ce în ce mai importante pentru angajare, chiar dacă în cazul femeilor mediul social rămâne retrograd la aceste criterii.

Numărul de femei în poziții de conducere diferă de la țară la țară: în Suedia, de exemplu, șansele femeilor de a ocupa funcții înalte de conducere sunt de 67 de ori mai mari decât în India. Din acest punct de vedere femeile se află într-o situație privilegiată în două din țările foste socialiste: Polonia și Bulgaria. În spațiul fostei Jugoslavii procentajele diferă radical de la o regiune la alta: 24% din funcțiile de conducere sunt deținute de femei în Slovenia, în timp ce în Kosovo numărul este de 6%. Conform unui recensământ din 1981, în Jugoslavia fiecare al zecelea manager de nivel înalt era femeie; în privința posturilor de conducere, în general, în timp ce fiecare al 40-lea bărbat care lucra era într-un post de conducere, la femei proporția era de una la 167.

Un proiect de cercetare<sup>5</sup>, focalizat pe rolul și caracteristicile femeilor din 18 din cele mai de succes companii din Zagreb- Croația, arată:

- din 90 de directori aflați în aceste întreprinderi, 93% erau bărbați;
- directorii generali erau 100% bărbați;
- numărul de femei angajate în aceste întreprinderi reprezenta 39%

Din datele statistice rezultă că cu cât într-o țară sunt mai multe posturi de conducere cu atât este mai mare procentul de femei în aceste poziții (Canada, SUA, Suedia, Marea Britanie, Norvegia). În 1985, în Marea Britanie, 5% din femei erau

<sup>3</sup> Blagojevic M., Zene Izvan Kruga, *Profesija i parodica*, Beograd, Institut za socioloska istrazivanja Filozofskog fakulteta, 1991.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> Pusic V., *Vladaoci i upravljaci*, Zagreb, Novi Liber, 1992.

manageri și patronii; prezența femeilor era mai mare în comerț, în special în cel cu amănuntul și în servicii (25% din totalul managerilor).

Segmentând piața muncii pe baza profesiei, clasei sociale, etniei și vârstei, unii autori au conchis că aceasta este duală manifestându-se prin: diviziune între sectorul în care se plătește bine (primară) și cel în care se plătește prost (secundară);- mobilitate limitată între aceste două sectoare;- numai sectorul în care se plătește bine oferă condiții pentru ascensiune în carieră;- numai sectorul care prezintă avantaje oferă stabilitate (siguranță).

Cercetările făcute în Marea Britanie au arătat că femeile conform caracteristicilor se localizează în sfera secundară a pieței muncii<sup>6</sup>.

În contextul evoluției tehnologice, analiza relațiilor între sexe pe plan managerial devine mai interesantă. Problema este cât de ușor pătrund femeile pe piața forței de muncă a noilor tehnologii și care este poziția femeilor în structura de muncă și în conducere în raport cu noile tehnologii. Dezamăgitor este faptul că prejudecățile tradiționale despre abilitățile femeii sunt prezente și în acest domeniu. În plus anumite modele de diviziune a muncii în funcție de sex sunt deja prezente în alocarea locurilor de muncă atât în țările dezvoltate cât și în celelalte.

Câteva observații interesante se găsesc în cercetarea lui A. Milic<sup>7</sup> făcută în două companii care creează tehnologii noi. S-a arătat că structura internă a industriei producătoare de tehnologii este definită de sex. În intimitatea acestei lumi a noutății tehnologice, femeia este ținută la distanță. Vârful piramidei ierarhice este, în majoritate, constituit din persoane de sex masculin, numai baza piramidei are o componentă majoritar feminină și acest fapt nu pare a fi consecința lipsei de pregătire sau de aptitudini a femeilor.

Care ar fi, totuși, principalele motive pentru care femeile nu ocupă poziții de vârf:

- bărbații au o poziție din start mai favorabilă: carieră continuă. Femeile au mai rar ocazia de a-și alege primul loc de muncă și, de asemenea, își schimbă slujbele mai des;

- structura actuală accentuează tendința de subestimare a abilităților profesionale ale femeii, tendință confirmată și de faptul că succesul profesional este evaluat în funcție de poziția ierarhică. Vârful piramidei este deja ocupat de către bărbați, dar la bază munca lipsită de privilegii este efectuată de către femei. Bărbații ocupă funcțiile importante de decizie legate de funcționarea și dezvoltarea companiei, femeile, prin poziții mai puțin importante, chiar periferice, contribuie la realizarea ideilor și planurilor propuse la vârf;

- rareori femeile devin membre ale echipelor de experți pentru proiecte deosebite, atunci când sunt formate și conduse de bărbați;

---

<sup>6</sup> Barron K.D., G.M. Norris, *Sexual Divisions and Dual Labour Market*, în Barker D., S. Allean, *Dependence and Exploitation in Work and Marriage*, London, 1976.

<sup>7</sup> Milic A., *Nove tehnologije i odnos polova.. Pogled izmutra na odnose moci*, în *Sociologija*, nr. 1/1992, p. 5-22.

- femeile bine pregătite profesional se izolează în activități individuale, specifice, ceea ce le sustrage de la dobândirea de experiență în posturi de conducere și aceasta este principala piedică în intrarea lor în competiție pentru conducere.

Femeile se complac în roluri marginale, dorind să influențeze sau să manipuleze politica companiei; această auto-marginalizare este o sursă a frustrării crescânde și o piedică a promovării femeilor. Ele se autoexclud și sunt excluse în același timp din pozițiile de la top. Cercetările asupra întreprinzătorilor femei confirmă afirmațiile anterioare: femeile întreprinzător se află în special în două sectoare: hoteluri și alimentație (41%) și alte servicii (31%). Un caz extrem îl reprezintă construcțiile: unul din zece bărbați din forța de muncă activă lucrează în construcții, doar 1,6% din femeile angajate lucrează în acest domeniu.

De multe ori, femeile preferă să devină întreprinzători pentru a evita segregarea și subordonarea lor pe piața muncii, fapt care confirmă ideea, analizată și de Max Weber, că femeia, ca toate grupurile marginalizate, alege auto-angajarea pentru că șansa de a pătrunde în profesii de prestigiu nu există sau este foarte mică.

Teoria marginalizării sociale începe cu controversa dintre caracteristicile individuale și rolul femeilor pe piața muncii. Piedicile nu sunt în cele din urmă atât de mari încât să blocheze accesul femeilor la competiția pentru cele mai înalte poziții ca manager și întreprinzător. Esențială este hotărârea femeii de a aborda o profesie, de a intra într-un anumit cerc. Odată ajunse acolo, multe femei muncesc tenace pentru a evolua profesional sau pentru a-și dezvolta afacerea, așa cum procedează și bărbații.

**3. Rolul educației (pregătirii).** Pregătirea profesională este un factor major în contextul inegalității dintre sexe. Inegalitatea nu survine din faptul că instituțiile de învățământ sunt inaccesibile femeilor, ci din segregaționismul existent pe piața muncii. Procesul de feminizare sau de masculinizare a anumitor structuri în actul educațional este reflectarea proceselor ce se produc în economie. Femeile, atât în educație cât și în activitatea profesională, acoperă domeniile neatractive pentru bărbați. La nivelurile medii sau mai joase ale educației există o concentrare de tinere care se pregătesc pentru ocupații mai modeste sau vor face să crească rata șomajului. Proporția generală cea mai bună între bărbați și femei este în învățământul medical, atât cel superior cât și cel mediu. Disproporția cea mai accentuată este în învățământul tehnic. În medicină, bărbații domină în posturile care cer studii superioare, iar femeile în celelalte.

În sfera managementului, conform *Recensământului SFRJ*, în 1981 femeile director general aveau studii superioare în proporție de 50% în timp ce bărbații licențiați aflați în această funcție reprezentau 44%. Aceasta este o precizare interesantă: pentru femei studiile superioare înseamnă o condiție necesară pentru atingerea unor poziții înalte în ierarhie.

În fostele țări socialiste, o direcție generală a fost deschiderea sistemului educațional pentru populația tânără de oriunde cu scopul promovării industrializării rapide și astfel în aceste țări nivelul de pregătire este teoretic înalt. Ca un rezultat al ideologiei egalitariste, multe femei au pătruns în învățământul superior de toate tipurile ajungându-se la paradoxul că procentul femeilor care urmau cursurile

învățământului superior era mai mare decât al bărbaților. Un anume context social a încurajat categorii mai mari de femei să obțină posturi importante inclusiv în Jugoslavia.

**4. Independența în afaceri.** Propria afacere îi conferă femeii independență și controlul asupra muncii sale. De aici, probabil, acest val de întreprinzători femei. Conform datelor Administrației Statelor Unite pentru Afaceri Mici (SBA) în ultima decadă, în SUA, numărul de femei patron a ajuns la 74%, reprezentând 37% din toate întreprinderile noi. Aceasta înseamnă că 3.700.000 de noi corporații, parteneriate și firme individuale (inclusiv în agricultură) din SUA sunt conduse de femei, cu 1.900.000 mai multe<sup>8</sup> decât în 1977. Cercetările făcute în SUA au confirmat că nu sunt diferențe între întreprinzătorii bărbați și femei. Diferența apare numai la alegerea domeniului, femeile preferând zone tradiționale pentru ele. Și în privința motivației de a intra în afaceri s-a constatat că există o similitudine între bărbați și femei, accentul punându-se pe independența economică.

Există însă și bariere pentru femeile întreprinzător: discriminarea financiară, lipsa pregătirii și a cunoștințelor despre afaceri, subestimarea costului personal pentru susținerea unei afaceri. Cercetările din Marea Britanie legate de locurile de muncă cu normă întreagă și parțială au arătat că numai 16% din cele cu normă întreagă sunt ocupate de femei, pe când celelalte sunt ocupate în proporție de 90% de femei; o asemenea situație reflectă rolul dual al femeii în societate<sup>9</sup>. În Marea Britanie 50% din femeile intervievate au convingerea că femeile nu sunt așa de serioase în afaceri ca bărbații.

Cel mai adesea, printre factorii ce motivează începerea unei afaceri de către o femeie sunt: satisfacția muncii, independența și succesul. Impedimentele par a fi: lipsa capitalului, a experienței, a cunoștințelor și a pregătirii pentru domeniul afacerilor.

Unii cercetători au încercat să facă o tipologie a femeii întreprinzător:

- tipul *convențional*, dedicat atât idealurilor de întreprinzător, cât și celor specifice sexului;
- tipul întreprinzătorului *inovativ* care are o puternică încredere în idealurile de întreprinzător, dar este marcată de slăbiciunile ce decurg din sexul său;
- tipul *domestic* care își organizează viața în afaceri în jurul familiei;
- tipul întreprinzătorului *radical* care are atașament slab atât față de viața de familie cât și față de rolul său convențional, organizându-și adesea, afacerea pe baza idealurilor politice<sup>10</sup>. Această tipologie suferă de lipsa unor argumente solide pentru cei doi factori principali: idealurile antreprenoriale și rolurile convenționale ale sexelor. Există un amendament: subordonarea femeii depinde de clasa socială, originea etnică, statutul marital și numeroși alți factori.

Apar două întrebări fundamentale legate de poziția femeii ca întreprinzător și manager:

<sup>8</sup> Pickle H.B., R.L. Abrahamson, *Small Business Management*, New York, John Wiley and Sons, 1990.

<sup>9</sup> Carter S., J. Ch. Cachon, *Female Entrepreneurship*, Sterling, University of Sterling, 1990.

<sup>10</sup> Goffee R.R., R. Scase, *Women in Charge: The Experience of Female Entrepreneurs*, London, Allen and Unwin, 1985.

- au femeile-patron și întreprinzător probleme specifice în afaceri?
- au femeile-întreprinzător probleme suplimentare legate de sex?

Într-o încercare de a răspunde la aceste întrebări se poate argumenta că toți patronii au anumite probleme comune cum ar fi: găsirea clienților, marketing, finanțe. Femeile au probleme suplimentare în anumite afaceri: acces restrâns la finanțe, lipsa de încredere, tendința de a subestima activitatea femeilor, plăți întârziate către femeile întreprinzători etc.

Aceste probleme au, de obicei, ca o sursă prejudecățile despre rolul sexelor.

**5. Femeile manager în Serbia.** Cercetările noastre asupra femeilor manager în Serbia<sup>11</sup> au confirmat că pozițiile cele mai înalte sunt rezervate exclusiv bărbaților. Din foarte multe companii vizitate numai două aveau directori generali femei. În companiile mari puține femei ajung director general adjunct (6,5% din intervievați) sau în companiile de talie medie numai 8,8% devin directori generali. Datorită liberalizării pieței și numărului crescând de întreprinderi mici în acestea 16,5% sunt femei manager.

Dar așa cum s-a mai arătat, pentru a ajunge la niveluri superioare de conducere femeile trebuie să aibă studii universitare, dar și în aceste condiții șansele de avansare sunt moderate.

Aproximativ jumătate din femeile interviuate lucrează în industrie. Fiefuri ale femeilor manager par a fi instituțiile de învățământ și sănătate, iar în poziția a treia se află afacerile, unde femeile cunosc succesul cam la 30-40 de ani. Incluzând tinerele care au ajuns la conducere încă de la începutul carierei (aproximativ 25-30 de ani = 11%) se poate conchide că o parte din femei ajung în poziția de conducători încă din tinerețe. Aceasta ar fi contrar părerii că femeile au nevoie de mult mai mult timp decât bărbații pentru afirmare.

#### *Cine sunt femeile-manager sub aspectul pregătirii?*

În general, eșantionul ales avea ca pregătire studii superioare: din 91 numai 2 nu aveau studii post-liceale.

Calificativele din timpul studiilor au jucat și ele un rol. Jumătate din persoanele interviuate aveau la încheierea studiilor universitare, media între 8 și 10. O altă constatare interesantă: 50% din femei erau absolvente de facultate cu profil juridic sau economic, mai puține absolvente ale unor facultăți cu profil tehnic. Procentul mare de juriști și economiști dintre femeile interviuate trebuie pus în legătură cu domeniile unde femeile sunt de obicei prezente ca manager și în același timp cu numărul mare de studenți care fac, în general, în Serbia studii de drept sau economice.

Femeile manager interviuate proveneau, predominant, din medii mai modeste sau din clasa de mijloc: 1/3 din familii de muncitori, 1/3 din familii de funcționari sau tehnicieni; aproximativ 12% din familii de agricultori. Numai 1/6 aveau unul din părinți într-o poziție superioară. Marea mobilitate socială, ca o caracteristică a

<sup>11</sup> Partea empirică a cercetării noastre a fost făcută în 1991 și începutul lui 1992. Au fost interviuate 91 de femei manager din diferite părți ale Serbiei și din diferite domenii de muncă. Cercetarea a fost parțial subvenționată de Școala de Afaceri a Camerei de Comerț a Serbiei.

acestui grup, a apărut datorită sistemului educațional universal și nivelului ridicat al aspirațiilor manifestate pe fondul puternicei tendințe egalitariste. De aici rezultă că egalitarismul a stat la baza intrării femeii atât în sfera profesională, cât și a aspirației spre domeniul managerial. Urmărind proveniența acestor femei-manager, se constată că obârșia lor este aproape egal împărțită între sat, orașe mici și orașe de talie medie; numai 1/5 din femeile manager provin din orașe mari. Acesta este rezultatul educației masive practicate anterior. Cercetarea noastră a contrazis prejudecata că femeile manager sunt, de obicei, necăsătorite sau divorțate. Aproape 95% dintre cele intervievate sunt căsătorite, 92% au copii (65% au 2 sau mai mulți copii). Ar fi interesant un studiu al vieții și carierei profesionale ale acestor femei manager pentru a putea oarecum cuantifica prețul plătit de ele și de familiile lor pentru succesul profesional.

#### *Ce este caracteristic în ascensiunea femeilor?*

Conform cercetării noastre majoritatea femeilor ajung în conducere datorită recomandărilor celor aflați în structura managerială (~60%). Este important că 1/6 din persoanele intervievate au solicitat postul de conducere din proprie inițiativă, după ce acesta a fost anunțat public și cam tot atâtea au fost recomandate de alți colegi. Se poate trage concluzia că selecția femeilor pentru posturi de conducere este determinată de respectul profesional și de părerea conducerii existente, care este încă predominant masculină. Subiecții intervievați au apreciat că factorii care le-au influențat selecția au fost: pregătirea profesională, respectul profesional, experiența, abilitatea organizatorică și recomandarea unui manager. Motivele pentru acceptarea pozițiilor manageriale au fost: posibilitatea de exprimare a creativității, independența în muncă, realizarea de sine. Salariul mai substanțial și orgoliul social erau, de asemenea, printre motivele majore. De aici se poate trage ca o concluzie că independența și creativitatea sunt stânjenite în slujbele obișnuite, sau că activitatea anterioară s-a desfășurat în organizații ce nu sunt destul de creative sau independente.

Acest fapt se coroborează cu o altă cercetare în care bărbații se plâng de posibilitățile limitate de creativitate și independență la locul de muncă și de aceea caută posturi de conducere la niveluri cât mai înalte.

64% din femeile cuprinse în cercetarea noastră lucrau în aceeași organizație înainte de a ajunge în poziție de conducere. Aceasta confirmă rezultatele altor studii conform cărora una din cele mai importante condiții pentru a ocupa o poziție în top este o carieră continuă în aceeași organizație. Dar faptul că 1/3 din eșantionul nostru a lucrat anterior în alte organizații arată că femeile trec și bariera carierei discontinui.

#### *Cum văd femeile manager șansele femeilor în general de a ocupa poziții de vârf?*

Este interesant că doar 6% dintre intervievate apreciază că femeile sunt egale cu bărbații din punct de vedere al participării la conducerea organizației. 1/2 cred că bărbații sunt mai avantajați și că în cazul femeilor sexul este limitativ. Restul cred că există uneori o discriminare împotriva femeilor. Un număr de femei manager devin



mai puțin conștiente de problemele specifice femeilor în obținerea respectului profesional atunci când ele însele ating poziții de vârf în conducere.

Majoritatea femeilor directori generali au avut ocazia să-și continue pregătirea profesională în timpul carierei. Unele au avut sprijin financiar din partea instituțiilor lor, altele și-au plătit chiar ele perfecționarea, iar 40% au studiat individual, autoperfecționându-se, în timp ce 11% nu au făcut nimic în acest sens din mai multe motive. Nivelul înalt al aspirației femeilor manager poate fi dedus și din aceste date: femeile au muncit pentru a-și îmbunătăți competența profesională. Cea mai mare parte din participantele la cercetare, nu au fost incluse în forme instituționalizate de perfecționare a pregătirii (80%), fiindcă astfel de forme au apărut recent în Serbia și în fosta Iugoslavie. Deci numai 1/5 din femeile manager au făcut un curs special. Nici una nu a avut ocazia să meargă la astfel de cursuri în străinătate. Faptul că 67% pot folosi și 21% pot vorbi o limbă străină completează portretul de mai înainte al femeii manager ca individ competent profesional și care nu primește totdeauna avantajele meritate.

Cercetarea noastră a mai scos în evidență că 1/3 din femei erau complet orientate spre lucrul în echipă, iar 10% preferau să lucreze individual. Majoritatea (aproape 60%) folosesc ambele stiluri de lucru, depinzând de tipul problemei. În concluzie, în poziție de manager femeile sunt capabile să folosească lucrul în echipă, pe care psihologic chiar îl preferă.

Femeile manager sunt capabile să comunice bine. O dimensiune tipic feminină în comunicarea în muncă poate fi văzută în special în situații conflictuale. Un sfert au recunoscut că în asemenea situații reacționează emoțional, 1/6 că "depinde de situație", în timp ce majoritatea (63%) au declarat că reacționează calm și rațional. Femeile manager nu fac în comunicarea la locul de muncă diferențe de sex. Numai 3% au spus, că, în cazul unui conflict, preferă să consulte un bărbat. Majoritatea (95%) au spus că alegerea depinde de problemă și de profilul profesional al celui consultat.

Femeile apreciază următoarele calități la colegi: inițiativa, spiritul de muncă în echipă și creativitatea. Aceasta confirmă că femeile au calitățile necesare pentru succesul în afaceri și ca manager.

#### *Câte ore lucrează femeile manager ?*

Din cercetare a rezultat că 1/3 reușesc să-și îndeplinească obligațiile în 8 ore de muncă, 1/4 au nevoie de la 6 la 8 ore de muncă. Aproximativ 40% din femeile manager au o zi de lucru mai lungă, ajungând până la 10-15 ore. Aceasta este și în funcție de nivelul ierarhic și de valoarea sectorului în care femeile sunt manager și a importanței acestui sector în funcționarea generală a firmei.

Mai mult de 50% din persoanele intervievate consideră că în comunicarea cu alți manageri nu este diferență de sex. Dar 19% văd relații cu managerii bărbați mai puțin satisfăcătoare. Prejudecățile asupra femeilor manager mai există, dar cunosc o tendință descrescătoare. Rezultatele cercetării noastre relevă anumite direcții pozitive în egalitatea între sexe în managementul din Serbia.

**6. Concluzii.** O trecere în revistă a rezultatelor cercetării pune în evidență următoarele:

- au fost diferențe semnificative în ceea ce privește posibilitatea femeilor de a accede la funcții importante în ierarhia companiilor, comparativ cu bărbații;
- pătrunderea femeilor în poziții manageriale superioare depinde de: factori interni (provenind din particularități ale personalității feminine) și factori externi (impedimente generate de un mediu anacronic);
- femeile se află, în general, la nivelurile joase ale ierarhiei manageriale;
- femeile manager din Serbia au o situație similară cu cea a tuturor femeilor, inclusiv cu a celor din societățile industrializate;
- importanță pentru o femeie este decizia de a intra în competiție pentru poziții manageriale;
- prejudecata că femeile ajung la vârf numai la vârste înaintate este depășită, ca de altfel și cea a refuzului de a promova femeia ca manager sau ca director general;
- în Serbia a avut loc modernizarea sistemului managerial, renunțându-se la modelul autoritar și trecându-se la modelele moderne de conducere practicate de societățile avansate.