

# Utjecaj spola na komunikacijske i rukovodeće sposobnosti u hrvatskim organizacijama

---

Šalamon, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:371399>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-15**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 664/MM/2019**

**Utjecaj spola na komunikacijske i rukovodeće sposobnosti u  
hrvatskim organizacijama**

**Martina Šalamon, 1683/336**

Varaždin, siječanj 2020. godine



# Sveučilište Sjever

**Odjel za Multimediju, oblikovanje i primjenu**

**Završni rad br. 664/MM/2019**

## **Utjecaj spola na komunikacijske i rukovodeće sposobnosti u hrvatskim organizacijama**

**Student**

Martina Šalamon, 1683/336

**Mentor**

Nikola Jozić, mag.rel.publ.

Varaždin, siječanj 2020. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za multimediju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Multimedija, oblikovanje i primjena		
PRISTUPNIK	Martina Šalomon	MATIČNI BROJ	1683/336
DATUM	05.11.2019.	KOLEGIJ	Poslovno komuniciranje
NASLOV RADA	Utjecaj spola na komunikacijske i rukovođeće sposobnosti u hrvatskim organizacijama		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The influence of gender on communication and leadership skills in Croatian organizations		
MENTOR	mag.rel.publ. Nikola Jozić	ZVANJE	predavač
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Andrija Bernik - predsjednik		
	2. doc.art. Robert Geček - član		
	3. mag.rel.publ., pred. Nikola Jozić - mentor		
	4. dip. ing., pred. Nikolina Bolčević Horvatić - zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

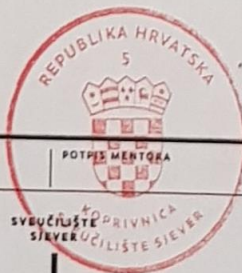
BROJ 664/MM/2019

OPIS

U radu je potrebno napraviti teoretski pregled o poslovnom komuniciranju u poduzećima i sličnim organizacijama, te otkriti ima li spol utjecaj na sposobnost rukovođenja. Potrebno je definirati koje su to komunikacijske sposobnosti ključne za kvalitetno rukovođenje poslovanjem, napraviti analizu usmene, pisane i neverbalne komunikacije, ukazati na potencijalne ključne komunikacijske sukobe koji postoje u poslovnoj okolini. Također je potrebno usporediti načine na koji muškarci i žene komuniciraju i rukovode poslovanjem, koje su glavne razlike te kako one utječe na radnu atmosferu poduzeća. U istraživačkom djelu potrebno je znanstvenom metodom intervjuiranja saznati ima li spol utjecaj na kvalitetu rukovođenja u poslovnom okruženju, te saznati koje su idealne karakteristike dobrog rukovodioca u poduzećima u Hrvatskoj

ZADATAK URUČEN

16. XII. 2019.



*[Handwritten signature]*

# **Predgovor**

Zahvaljujem se prvenstveno svom mentoru i ostalim profesorima Sveučilišta Sjever koji su svojim predanim radom nastojali svoje znanje u što većoj mjeri prenijeti na mene kao i na ostale studente.

Također velika hvala mojoj obitelji koji su me podržavali cijelim putem studiranja i imali razumijevanja za mene u stresnim situacijama.

## Sažetak

U ovom radu obrađuje se poslovno komuniciranje u poduzećima. U poduzećima i drugim organizacijama potrebno je komunicirati s drugim ljudima kako bi se došlo do ciljeva svake pojedine organizacije. Stoga je izuzetno važno da je ta komunikacija kvalitetna kako bi se svi uključeni osjećali prihvaćeno i shvaćeno.

Dobar rukovoditelj je osoba koja zna prezentirati ciljeve poduzeća, prihvaća mišljenja svih uključenih u proces postizanja ciljeva i kvalitetno vodi tim ka ostvarenju istih. U radu se spominju razlike između ženskih i muških stilova vođenja. I jedan i drugi stil imaju i prednosti i nedostatke, zato je najbolje kombinirati ih međusobno.

Istraživanjem koje je prezentirano u ovom radu pobijena je teza da na uspješnost poduzeća utječe spol. Mada su neki pokazatelji išli u tom smjeru, rezultati se ne mogu dovesti u direktnu vezu sa spolom. Stoga je teza odbačena.

U radu su intervjuirani i rukovoditelji poduzeća i zaposlenici. Svojim odgovorima potvrdili su rezultate istraživanja. Prema svima na to da li je netko dobar rukovoditelj ili ne spol nije bitan već kompetencije i stavovi svake osobe.

# Sadržaj

1.	Uvod.....	7
2.	Komunikacija.....	7
2.1.	Usmena (verbalna) komunikacija.....	7
2.2.	Pisana komunikacija.....	8
2.3.	Neverbalna komunikacija.....	8
2.3.1.	<i>Položaj tijela</i> .....	8
2.3.2.	<i>Geste</i> .....	10
2.3.3.	<i>Dodir</i> .....	11
2.3.4.	<i>Pogled</i> .....	11
2.3.5.	<i>Izrazi lica</i> .....	12
2.3.6.	<i>Glas</i> .....	14
2.3.7.	<i>Šutnja</i> .....	14
3.	Uspješna komunikacija.....	15
3.1.	Uspješna verbalna i neverbalna komunikacija.....	15
3.1.1.	<i>Prva komunikacijska vještina: Slušanje</i> .....	16
3.1.2.	<i>Druga komunikacijska vještina: Neverbalna komunikacija</i> .....	16
3.1.3.	<i>Treća komunikacijska vještina: Upravljanje stresom</i> .....	17
3.1.4.	<i>Četvrta komunikacijska vještina: Kontrola nad emocijama</i> .....	18
3.2.	Uspješna pisana komunikacija.....	18
4.	Sukobi u komuniciranju.....	20
5.	Muška vs. Ženska komunikacija.....	22
5.1.	U poslovnom svijetu.....	22
5.2.	Rješavanje sukoba.....	23
6.	Rukovođenje.....	24
6.1.	„Muški“ i „ženski“ stil vođenja.....	24
6.2.	Karakteristike žena menadžera.....	26
7.	Istraživanje.....	28
8.	Intervju.....	32
8.1.	Intervju rukovoditelji.....	32
8.2.	Intervju zaposlenici.....	36
9.	Zaključak.....	39
10.	Literatura.....	41
11.	Popis slika.....	42

# 1. Uvod

Ljudska rasa razvila se zbog svoje sposobnosti da organizira. Organiziramo se u obitelji, plemena, klanove, struke, nacije i slično. Također se organiziramo i u institucije kao što su tvrtke i udruge. Postavlja se pitanje zašto ustvari postoje organizacije. Da bi mogli odgovoriti na ovo pitanje trebamo se osvrnuti na to što organizacija radi i koja je njezina funkcija. Tvrtke izrađuju proizvode i pružaju usluge. Neprofitne udruge također pružaju usluge, a ponekad i izrađuju proizvode onima kojima je to najpotrebnije. Organizacije iz javnog sektora pružaju zdravstvenu zaštitu, nacionalnu sigurnost i slično. Sve navedeno je rezultat organizacija koji društvo vrednuje i cijeni. Društvo posredstvom organizacija stvara vrijednosti koje pojedinac ne može sam proizvesti. Dakle organizaciju čine skupine ljudi koji, da bi ona funkcionirala kako je zamišljeno, moraju međusobno komunicirati. [1]

Organizacije postaju uspješne ukoliko uspostave učinkovitu komunikaciju. Kvalitetna komunikacija omogućava lakše razumijevanje informacije, što znači da će i menadžer i zaposlenici raspolagati kvalitetnim i relevantnim informacijama. Posljedica navedenog su bolji proizvodi i usluge ili manji troškovi što pridonosi konkurentnosti na tržištu. [1]

Izvršni direktori i stručnjaci slažu se da je komunikacija vrlo važna za organizacije. No ipak, komunikacija je jedno od područja rukovođenja koje se često zanemaruje. Dobra organizacijska komunikacija je vrlo rijetka, a tamo gdje postoji vrlo ju je teško preslikati na drugu organizaciju. [1]

U ovom radu nastojimo pokazati što je potrebno za dobru komunikaciju u organizacijama, te dajemo uvid u razlike u rukovođenju žena i muškaraca.



## 2. Komunikacija

U tipičnom radnom danu jedan menadžer ili direktor obavi brojne telefonske razgovore, napiše i primi niz dopisa, fakseva, e-maila i pisama, prisustvuje raznim sastancima o kojima nakon toga piše ili čita izvještaje. Stoga možemo reći da u njegovom djelovanju koristi pisanu i usmenu (verbalnu) komunikaciju, ali isto tako najviše od svega koristi neverbalnu komunikaciju.

### 2.1. Usmena (verbalna) komunikacija

Usmena (verbalna) komunikacija odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni oblik komuniciranja. Najčešće se odvija razgovorom licem u lice ili korištenjem tehnologije kao što su telefon, video, televizija, radio i slično. [1]

Usmena komunikacija ima mnogo prednosti u odnosu na druge oblike komunikacije. Najvažnija prednost je da sugovornici mogu odmah dobiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li primatelji poruke dobro razumjeli i obrnuto. Osim navedenog velika prednost razgovora licem u lice sugovornici mogu obratiti pažnju i na simboličku i neverbalnu komunikaciju. Stoga lakše prosuđuju jesu li informacije primljene razgovorom vjerodostojne ili ne. Kod razgovora licem u lice nije nam potrebna tehnologija. Ljudi uče govoriti od svog rođenja i većina ih je toliko dobra u tome da ne trebaju unaprijed planirati što će reći, osobito kad se radi o neformalnom razgovoru. Kod formalnih razgovora ponekad se zahtijeva planirani i strateški pristup, no većina ljudi će i takav razgovor moći odraditi bez vježbe. [1]

Svi mi govor uzimamo zdravo za gotovo i smatramo da je to samo još jedna svakodnevna aktivnost. Ipak, verbalna komunikacija ima i svojih loših strana. Upravo zato jer je tako lako govoriti ljudi često ne promišljaju dovoljno o poruci prije nego je pošalju. U tim slučajevima se često izgovori više od onoga što smo htjeli ili kažemo nešto što kasnije požalimo. Pošiljalatelj ne promisli dovoljno o tome što neka izgovorena riječ može značiti primatelju zbog čega dolazi do nerazumijevanja. [1]

Osim toga verbalna komunikacija je posebno podložna drugim šumovima – govori li pošiljalatelj poruke tiho primatelj ga neće čuti, kod telefonskih razgovora može doći do prekidanja veze. Pošto nije imao vremena za pripremu, govornik može izostaviti neki važan detalj. Svima nam se desilo da nekoliko minuta nakon razgovora shvatimo da smo nešto zaboravili reći, a trebali smo.

Pošto kod usmene komunikacije ne postoji trajni zapis te se sugovornici mogu osloniti jedino na vlastito pamćenje može se desiti da se dio poruke zaboravi ili čak namjerno zanemari.

## **2.2. Pisana komunikacija**

Pisana komunikacija ima nekoliko prednosti nad usmenom. Kad želimo napisati pismo više razmišljamo o sadržaju poruke koju ćemo prenijeti nego je to slučaj kod razgovora. Glavni razlog tome je što jednom napisana ova vrsta komunikacije postaje trajni zapis. Pošiljalatelj prvo treba prikupiti informacije te ih organizirati, a zatim i nekoliko puta napisati pismo dok ne bude u potpunosti zadovoljan njime. Primatelj poruke pak ima više vremena da procesuiru sadržaj iste, a može ju i iznova pročitati kada je to potrebno. [1]

Loše strane pisane komunikacije su da oduzima više vremena i dugo se čeka na povratnu informaciju. Pošiljalatelj treba pismo isplanirati, izdiktirati, napisati, poslati dok primatelj treba otvoriti, pročitati i po potrebi odgovoriti. Ovaj tok u slučaju pisma može trajati i po nekoliko dana. Nešto brži tok se događa pisanjem e-maila, mada, ni ta informacija nije trenutna kao što je to slučaj kod razgovora licem u lice.[1]

## **2.3. Neverbalna komunikacija**

Neverbalna komunikacija uključuje sve što činimo prilikom komuniciranja, a da nije povezano riječima. To mogu biti izraz lica, položaj ruku, nogu, tonalitet glasa i slično. Iako smatramo da kada s nekom osobom razgovaramo vodimo verbalnu komunikaciju ona neverbalna ima 75% učinka na cjelokupnu komunikaciju. S obzirom da osobe često nisu svjesne da komuniciraju i neverbalno, govor tijela i ostali neverbalni signali su iskreniji od same verbalne komunikacije – izgovorenih riječi.

### **2.3.1. Položaj tijela**

Govor tijela je osobito kompleksna kategorija. Položaj tijela ukazuje na stupanj angažiranosti osobe u komunikaciji, na međusobni status sugovornika, emocionalnog stanja osobe i smjera razvoja komunikacije u smislu izgrađivanja međusobnog odnosa. Položaj tijela obično se promatra i interpretira zajedno sa drugim neverbalnim signalima. Cijeli niz detalja o tome kako se drže ruke,

kako su prekrížene noge ili koliko je sugovornik uspravan govori o namjeri, stavu i raspoloženju osobe koja govori. [2,3]

Tako na primjer iskrivljeno stajanje pokazuje dosadu, rezigniranost, pomanjkanje volje za radom, nasuprot uspravnom stajanju koje se tumači kao poruka energije, dinamike i entuzijazma. Prekrížene ruke na prsima pokazuju nespремnost da se sugovorniku pomogne i određenu aroganciju. Ukoliko osoba dok stoji prekríži noge, znači da se osjeća nelagodno. [2,3]



Slika 2.3.1.1. Primjeri položaja tijela sa značenjima

Kod položaja tijela je potrebno spomenuti da ljudi koji stoje bliže jedni drugima ukoliko je njihov odnos intimniji. Oko svake osobe prostire se nevidljivi krug koji je širi ili uži ovisno o vezi sa sugovornikom, emotivnom stanju, kulturnom podrijetlu ili aktivnosti koja je u tijeku. Taj se krug naziva osobni prostor. Osobe u intimnom odnosu: supružnici, djeca, prijatelji sjede odnosno stoje bliže jedno drugome nego što bi stajali uz druge ljude. Mi nesvjesno prilagođavamo naš položaj u odnosu na druge ljude. Stoji li netko preblizu nesvjesno ćemo se udaljiti kako bismo ponovo uspostavili onaj ugodan krug. Ako pak nam je sugovornik predaleko primaknut ćemo se na prikladnu udaljenost. [1]

### 2.3.2. Geste

Kada govorimo o gestama bitno je razlikovati geste koje ovise o govoru i geste koje ne ovise o govoru. Geste koje ne ovise o govoru uvriježeno su prihvatljive pripadnicima određene kulture i predstavljaju često viđen element u audiovizualni djelima te na televiziji ili u javnosti. Najpoznatije geste ove vrste su definitivno palac gore u obliku jedinice kao pokazatelj da je sve u redu te prstima pokazan znak slova „V“ koji označava pobjedu.

Geste povezane s govorom puno su dinamičnije i izražajnije. Služe za privlačenje i zadržavanje pažnje, naglašavaju ono što je izgovoreno te nadopunjuju interpersonalnu komunikaciju. [2]



Slika 2.3.2.1. Primjeri gesti

### 2.3.3. Dodir

Dodir kao fizičku značajku neverbalne komunikacije razlikujemo na način da li je dodir usmjeren na sebe ili na drugu osobu. Ako je dodir usmjeren prema sebi najčešće govorimo o nervoznim manirama koje predstavljaju urođenu naviku nevezanu uz temu razgovora već sa općim stanjem govornika. Takvi dodiri nazivaju se adapterima. Česti primjeri adaptera su češkanje i pridržavanje. [2]

Ukoliko se dodir događa između dvoje ljudi on predstavlja najsnažniji oblik neverbalne komunikacije. Kao prilično neodređen oblik ponašanja dodir može biti shvaćen pozitivno i negativno. Negativna percepcija i sa njime povezane emocije mogu iritirati sugovornika i time usmjeriti komunikaciju u neželjenom smjeru. U suprotnom slučaju, kada dodir umiruje, može polučiti pozitivne efekte i promijeniti tijek komunikacije na bolje. [2]



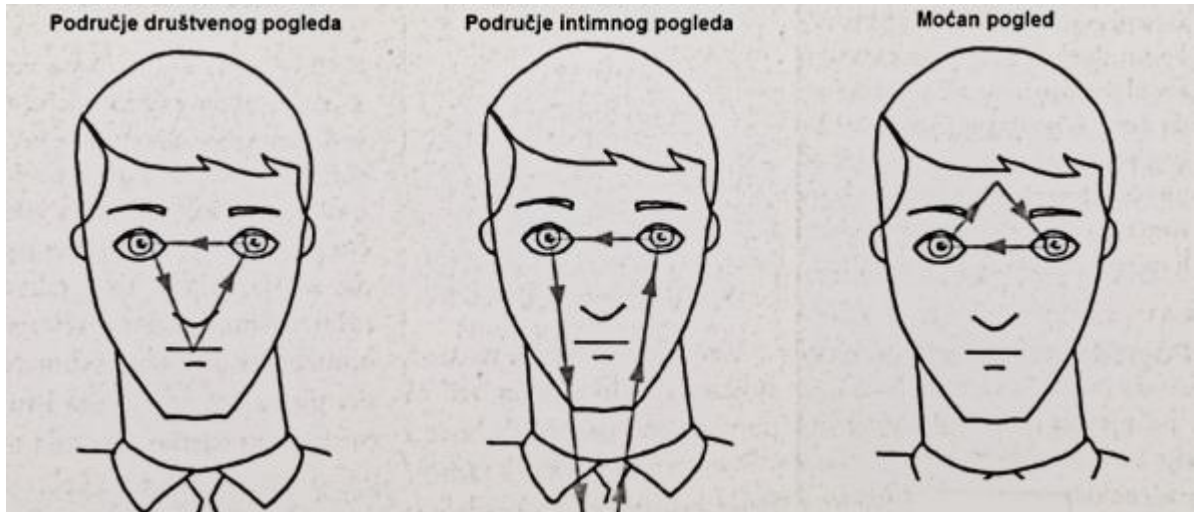
Slika 2.3.3.1. Primjeri neverbalne komunikacije dodirrom

Na slici su prikazani razni oblici dodira koji mogu interpretirati bliskost između osoba. Prikazuje se dodir u funkciji utjehe, zaštite, ohrabrenja i slično. Dodir definitivno predstavlja snažno sredstvo komunikacije, a koristi se često u trenucima kad se jedna osoba osjeća ugodno u prisutnosti druge osobe.

### 2.3.4. Pogled

Gledati sugovornika u oči znak je pažnje, pristojnosti i usredotočenosti na sugovornika. Vrludanje pogledom ukazuje na nezainteresiranost. Gledanje je često element koji se kod sugovornika međusobno prati. Podsvjesno se uvijek postavlja pitanje gdje, kako i koliko dugo. [2]

Oči su nepresušan i važan izvor informacija o našem sugovorniku. Prema pravilima fiziologije kada gleda udesno nešto smišlja, kreativan je ili zamišlja (koristi desnu hemisferu mozga zaduženu za kreativnost i osjećaje), a kada pak gleda ulijevo govori da se nečeg prisjeća, bavi se činjenicama (u lijevoj hemisferi mozga su centri za memoriranje, znanje)[4]



Slika: 2.3.4.1. Različita područja pogleda

Gornja slika prikazuje različita područja lica u koja gledamo da bi to u određenoj situaciji bilo prihvatljivo. Pa tako postoji područje društvenog pogleda kojim se gleda područje lica u prijateljskom okruženju. Intimni pogled ima nešto šire područje nego društveni, pogled ide preko lica i spušta se prema drugim dijelovima tijela. Nadalje, moćan pogled se sastoji od gledanja u oči i u područje iznad očiju u sredini čela. Gdje i kako ćemo promatrati neku osobu u komunikaciji ovisi prvenstveno o našem razmišljanju o toj osobi kao i o situaciji u kojoj se nalazimo. Ukoliko razgovaramo sa šefom koristiti ćemo društveni pogled, ukoliko pak razgovaramo sa supružnikom koristit ćemo intiman pogled, ako pak želimo ostvariti dominantnost nad drugom osobom koristiti ćemo moćan pogled. [2]

### 2.3.5. Izrazi lica

Izrazi lica su najkompleksniji oblik neverbalne komunikacije. Licu u odnosu na cijelo tijelo pripada najmanja površina za komuniciranje, ali na njemu raspoložemo sa najvećim brojem komunikacijskih resursa. Poruke se šalju korištenjem nosa, očiju, čeljusti, brade, obrva, usana, boje tena i slično. Lice je kao otvorena knjiga, šalje signale o tome kako se osoba uistinu osjeća i što misli. Izrazima lica najčešće izražavamo srdžbu, strah, gađenje, tugu, sreću i iznenađenje.

Navedene emocije je relativno lako pročitati na nekom licu no kod drugih emocija situacija nije tako jasna. [2]

Uzmimo za primjer osmijeh. Kada je osoba uistinu sretna osmjehom prekriva cijelo lice, obrve su lagano podignute što je siguran znak pozitivnih osjećaja. Lažni osmjeh povlači samo usta unatrag, dok stvarni povlači i usta i oči. Odglumljeni osmjesi mogu stvoriti bore oko očiju i podizanje obraza, oči se pritom zatežu pa se može dobiti dojam iskrenog osmjeha. No ipak, postoje znakovi kako razlikovati lažne osmjehe od iskrenih. Kod iskrenog se osmjeha mesnati dio oka između obrve i vjeđe spušta, a kraj obrve malo pada. [2]



Slika: 2.3.5.1. Primjeri izraza lica

Izrazi lica kao i pogled elementi su neverbalne komunikacije koje koristimo od rođenja i praktički možemo reći da se njima služi i preko njih komunicira svako dijete. Razvojem fizičkih značajki lica, lice i pogled postaju izraženiji pa i ekspresije postaju izraženije.

### **2.3.6. Glas**

Glasovno ponašanje općenito promatramo kroz dva elementa: tonski produkt glasnica koji ovisi o promjenama u visini, trajanju i glasnoći te glasovima kao produktu drugih fizioloških elemenata usne šupljine. Kada govorimo o neverbalnoj komunikaciji u smislu vokalne pojave možemo govoriti o individualnim vokalnim karakteristikama pojedinca. O tonu i kvaliteti glasa. Tako se često muškarce sa dubljim glasom smatra muževnijima i privlačnijima. Ova činjenica će utjecati na očekivanja tijekom komunikacije. Nadalje, komunikacija će ovisiti o naglasku i intonaciji koju osoba koristi kao i o brzini samog govora. Ukoliko osoba brzo priča može se doimati nervoznom, stoga je potrebno paziti na tempo, ritam i pauze u govoru. Kod govora trebamo spomenuti artikulacije šaptanja i deranja kao i popratne zvukove poput kašljanja i smijanja.[2]

Glas se može kontrolirati. Ton niži od prirodnog ostavlja dojam pouzdanosti, kulture i pažnje. Ugodan glas veoma je važan. Glas ne smije biti piskutav, ali ni pretih kako bi nas sugovornik čuo i razumio. Glas treba modulirati kako bi odrazio emociju i dao uvjerljivost sadržaju. [3]

### **2.3.7. Šutnja**

Šutnja kao pasivan oblik komunikacije znak je razmišljanja, nezadovoljstva, straha, umora i slično. Šutnja u svojim različitim oblicima govori o osjećajima ljudi, o odnosu prema drugima i sebi. Šutimo kada nemamo ili ne znamo što bi rekli, kada se bojimo iznijeti mišljenje. Šutnjom pokazujemo interes za sugovornika i njegove riječi. [5]

Iako bez riječi, šutnja može biti vrlo rječita i znakovita. Ovisno o situaciji može biti ugodna i neugodna, te iskazivati određene stavove. [3]



### **3. Uspješna komunikacija**

Krajnji ishod posla najčešće ovisi o sposobnosti i umijeću poslovnog komuniciranja. Poruke u poslovnom svijetu se trebaju prenositi na način da se sugovornici u potpunosti razumiju. Stoga je vrlo bitno da se znaju upotrijebiti komunikacijske vještine na pozitivan način u suprotnom dolazi do negativnih posljedica i krivih zaključaka. Kako bi se postigla uspješna poslovna komunikacija potrebno je slijediti sljedeća načela:

- Načelo jasnoće – prosljeđivanje poruke odvija se na jednostavan način. Potrebno je primijeniti razumljivo izražavanje. Jasan je onaj tko koristi jasne rečenice, ne koristi nepoznate riječi te koji misao prenosi u potpunosti
- Načelo jezgrovitosti – umjerenost u slanju poruka i informacija koje su namijenjene sugovorniku. Slanje puno informacija negativno utječe na komunikaciju. Preopširne poruke često nisu jasne, teško se registriraju. Također treba paziti da se ne pošalje premalo informacija jer u tom slučaju pošiljalatelj djeluje neuvjerljivo, kao da skriva svoje namjere.
- Načelo omeđenosti sadržaja – potrebno je pridržavati se teme razgovora jer to sugovornici i očekuju
- Načelo točnosti – informacije koje se prenose je potrebno prije provjeriti, ne smiju se prenositi informacije koje nisu provjerene i koje nisu točne.
- Načelo oblikovanja – u poslovnom komuniciranju je izuzetno važno odabrati pravilnu formu komuniciranja [6]

#### **3.1. Uspješna verbalna i neverbalna komunikacija**

Uspješna verbalna komunikacija pomaže nam bolje razumjeti ljude, situacije, pomaže nam prevladati različitosti, graditi povjerenje i poštovanje te stvoriti uvjete za razmjenu kreativnih ideja i rješavanje problema. Iako se komunikacija sama po sebi čini jednostavnom često dolazi do nerazumijevanja koje može uzrokovati konflikte. Učenjem i primjenom komunikacijskih vještina možemo se bolje povezati sa svojim sugovornicima i jasnije prenijeti svoju poruku. Uspješna komunikacija omogućuje slanje i primanje negativnih i teških poruka bez stvaranja frustracija i narušavanja povjerenja.

### **3.1.1. Prva komunikacijska vještina: Slušanje**

Slušanje je jedan od važnih aspekata komunikacije. Uspješno slušanje nije samo razumijevanje izrečenih informacija, nego i razumijevanje kako se govornik osjeća tijekom komunikacije. Uspješnim slušanjem se postiže:

- Da govornik osjeća da ga netko sluša, čuje i razumije, što može pomoći u izgradnji jače i dublje veze između sugovornika
- Stvara se sigurno okruženje u kojem govornik može izraziti svoje ideje, mišljenja ili plan za rješavanje problema na kreativan način
- Štedi se vrijeme razjašnjavajući informacije, izbjegavajući konflikte i nerazumijevanja
- Izostavljanje negativnih osjećaja. Kada su emocije jačeg intenziteta, ako se govornik osjeća da ga netko sluša, to ga može umiriti, ublažiti negativne osjećaje i omogućiti pravo razumijevanje i mogućnost rješavanja problema

Ako si postavimo za cilj koji uključuje razumijevanje druge osobe i povezivanje s njom tada će uspješno slušanje uslijediti prirodno. Da biste uspješno slušali trebate se fokusirati na govornika, pratiti njegov govor tijela i neverbalne znakove kao i one verbalne. Ukoliko koncentracija padne i postane teška pokušajte ponavljati njegove riječi u svojoj glavi što će naglasiti poruku koja je poslana i pomoći vam da ostanete fokusirani. Izbjegavajte upadanje u riječ ili preusmjerenje komunikacije na vlastite interese. Ne dopustite da se slušanje pretvori u čekanje na red da progovorite i iznesete svoje mišljenje. Ne možete se koncentrirati na ono što netko govori ako u isto vrijeme u glavi smišljate svoje vlastite rečenice. Najčešće sugovornik može primijetiti da su vam misli drugdje i da niste usredotočeni. Ako vam je cilj uspješno komunicirati, izbjegavajte osuđivanje. To ne znači da se morate slagati s tuđim idejama ili da se vam moraju sviđati mišljenja drugih. I sa osobama s kojima je komunikacija teška možemo postići bolji odnos i razumijevanje ako pokažemo interes za temu razgovora. Pokretom glave, smješkanjem, položajem tijela možemo pokazati da smo otvoreni i spremni za komunikaciju. [7]

### **3.1.2. Druga komunikacijska vještina: Neverbalna komunikacija**

Prilikom komunikacije šaljemo mnogo neverbalnih signala. Razvijanje sposobnosti čitanja i korištenja neverbalnih signala pomaže nam u razumijevanju primljenih poruka i kvalitetnijem formiranju onih koje želimo poslati. Neverbalne poruke mogu naglasiti i pojačati vrijednost verbalne poruke kao na primjer stisak ruke kod iskazivanja čestitke.

Idealan način da naučimo čitati neverbalne signale je da promatramo ljude u svojoj okolini. Promatranje ljudi u kafićima, šoping centrima, restoranima, tramvajima, autobusima kako koriste svoj govor tijela nam može dati uvid u situaciju da bolje razumijemo i koristimo neverbalne znakove. Ljudi iz različitih zemalja i kultura koriste različite neverbalne komunikacijske geste stoga je kod proučavanja bitno uzeti u obzir dob, religiju, kulturu, spol i emocionalno stanje. Neverbalne znakove je potrebno promatrati kao cjelinu, a ne usredotočiti se samo na jedan kako bi se dobila cjelovita slika situacije, jer u protivnom može doći do krive interpretacije pošto jedan signal, sam za sebe, može imati više značenja. [7]

Kod slanja neverbalnih signala potrebno je paziti da su oni u skladu sa verbalnim signalima. Neverbalna komunikacija kao što smo već rekli naglašava izgovoreni sadržaj, stoga ako neverbalna komunikacija ne prati verbalnu sugovorniku možemo djelovati neiskreno. Ne možemo govoriti „da“ a pokretima glave pokazivati „ne“. Govor tijela je potrebno koristiti za slanje pozitivnih osjećaja kada ih možda i ne osjećamo. Ako smo nervozni zbog razgovora za posao ili nekog važnog izlaganja, govorom tijela pokazujemo da imamo samopouzdanja iako u tom trenu zapravo nije tako. Uđemo li u prostoriju podignute glave, otvorenog pogleda prema ljudima, uspravnog držanja, ramenima lagano zabačenim unatrag i sami ćemo steći dojam samopouzdanja te time olakšati komunikaciju s drugima. [7]

### **3.1.3. Treća komunikacijska vještina: Upravljanje stresom**

U malim količinama stres može biti koristan i poticajan za rad međutim kad on postane stalan i potpuno vas počne preuzimati, može utjecati na komunikaciju, na jasnoću mišljenja i na prikladno ponašanje i djelovanje. Kad smo pod stresom možemo na krivi način protumačiti ljude, slati zbunjujuće neverbalne signale te koristiti smiješne obrasce ponašanja. U skladu s navedenim važno je uspješno kontrolirati stres i smiriti se jer ćemo na taj način izbjeći negativne osjećaje i misli te ćemo moći utjecati na osobu s kojom ulazimo u komunikaciju. Važno je prepoznati da smo zapravo pod stresom. Naše tijelo nam najčešće o tome šalje signale u vidu napetosti u trbuhu, drhtanja ruku ili plitkog disanja. Ukoliko smo pod stresom potrebno je da se smirimo prije donošenja važnih odluka. Spremnost na kompromis je jako važna. To je najbolja mogućnost da se nađe sredina gdje obje strane reduciraju svoj stres čime profitiraju u izgradnji odnosa. Slaganje sa svim osobama nije moguće, s tim se jednostavno trebamo pomiriti i prihvatiti. [7]

### **3.1.4. Četvrta komunikacijska vještina: Kontrola nad emocijama**

U svakoj komunikaciji osjećaji igraju važnu ulogu. Na donošenje odluka više utječe kako se osjećamo nego kako zapravo razmišljamo. Kontrola nad emocijama osigurava nam alate za bolje razumijevanje drugih, samog sebe i poruka koje šaljemo. Iako se prepoznavanje osjećaja čini lakim mnogi snažne osjećaje kao što su ljutnja, tuga ili strah skrivaju. Ako se bojimo snažnih emocija ili inzistiramo na komunikaciji na nekoj racionalnoj razini, one će umanjiti našu sposobnost da u potpunosti razumijemo druge, da kreativno rješavamo probleme i izgrađujemo kvalitetne međuljudske odnose. Uspješna komunikacija iziskuje i razmišljanje i osjećaje. Cilj je postići balans između djelovanja razuma i emocija. Bitna je činjenica da kontrolu nad osjećajima i svijest o njima možemo naučiti i izvježbati. [7]

## **3.2. Uspješna pisana komunikacija**

Poslovna pisana komunikacija obuhvaća općeprihvaćene formate dokumenata kao što su pisma, dopisi, izvještaji i e-mail. Odluka o korištenju određenog tipa dokumenta ovisi o razlogu i svrsi pisanja. Obzirom da se pisanom komunikacijom ne može prikazati neverbalna komunikacija koja u komunikaciji licem u lice čini većinu komunikacije izuzetno je važno koje informacije dostavljate pisanim putem.

Pisma, dopisi i izvještaji obično su popratni dokumenti koji nastaju radi utvrđivanja, trajnog stavljanja na papir informacija koje su dogovorene na sastancima koji su prethodili pisanju. Za pisanje istih postoje predviđeni obrasci strukture i sadržaja kako bi se postigla određena namjena.

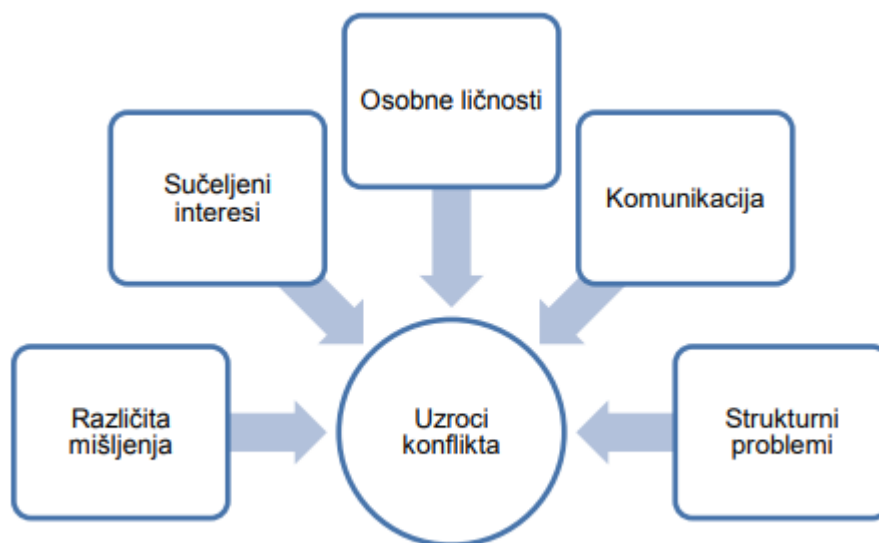
Nasuprot tome, e-mail poruke postale su uobičajene u poslovnoj komunikaciji za prenošenje informacija i zadataka. Zbog svog pisanog oblika i nedostatka neverbalne komunikacije često nismo sigurni u kom je tonu poruka napisana. U neformalnim e-mail porukama to se donekle riješilo emotivnim ikonama. Međutim u službenim e-mailovima ih nije prikladno koristiti. Stoga se kultura elektroničkog ophođenja često krši kada se putem e-mail poruka obavljaju teški razgovori i negativne poruke. U takvim situacijama poruka treba sadržavati podršku i suosjećanje što pisane riječi teško mogu sadržavati. Iz tog razloga može doći do štete u međuljudskim odnosima i stvoriti nelagodu kad se te osobe sretnu licem u lice.

U skladu sa iznesenim za uspješnu komunikaciju je bitno da se negativne obavijesti i informacije prenose licem u lice, a prema potrebi kasnije stavljaju na papir. [8]

## 4. Sukobi u komuniciranju

Sukob predstavlja situaciju u kojoj se dva ili više sudionika ne slaže u ciljevima, stavovima i načelima. Sukobi se mogu podijeliti na sukobe interesa, koji predstavljaju natjecanje u svrhu da se zadovolje vlastite potrebe i sukobe mišljenja, koji predstavljaju sukobljavanje stavova i uvjerenja. U organizacijama postoji mnogo djelatnika i timova koji su karakterno različiti i imaju različite poglede i ideje za ostvarivanje ciljeva. Kada se susretnu različite osobnosti i načini ponašanja javlja se mogućnost nerazumijevanja, pojava trzavica ili čak otvorenog sukoba. Kada se sukob rješava kroz svađe, podmetanja ili pak promicanje vlastitih interesa uglavnom dolazi do raspada timova. Iz tog razloga je vrlo važno da se sukobi rješavaju na učinkovit način kako ne bi postali uzrokom problema u poslovanju. [6]

Sukobi povremeno imaju i pozitivan učinak na poslovanje. Različite ideje rezultiraju širim spektrom mogućnosti za rješavanje problema i donošenje odluka. Sukobi testiraju našu sposobnost u rješavanju istih što pridonosi našem osobnom razvoju.



Slika 4.1. Uzroci konflikta

Slika 4.1. Prikazuje shematski prikaz uzroka konflikata u organizacijama. Različita mišljenja jedan su od najčešćih uzroka sukoba u organizaciji. Vrlo je važno da su članovi organizacije spremni saslušati i uvažiti različita mišljenja. Kod sukoba interesa bitno je da se svim članovima omogući da iznesu svoje probleme te da se osobni sukob nikad ne prikriva već da se odmah počne rješavati. Kada su osobne ličnosti uzrok konflikta treba podučiti ljude da se međusobno uvažavaju i da vježbaju nadzor nad sobom i svojim postupcima kako emocije ne bi postale razlog

produbljanja sukoba. O uspješnoj komunikaciji smo govorili u ranijem poglavlju, tako da je za izbjegavanje sukoba izazvanih greškama komunikacijom potrebno primijeniti navedena pravila. Strukturalni problemi odnose se na broj članova u nekom timu, mlađu dob članova ili kruti stil vođenja, no uz nadzor i usmjeravanje voditelja tima ti uzroci se mogu otkloniti. [6]

## 5. Muška vs. Ženska komunikacija

U komunikaciji muškaraca i žena postoje brojne različitosti. John Gray u svojoj knjizi „Muškarci su s Marsa, žene su s Venere“ , koja je predstavljena kao priručnik za komunikaciju žena i muškaraca, kaže da čak i kada koriste iste riječi one imaju drugačije značenje. [9]

Žene muškarcima najčešće zamjeraju što ih ne slušaju. Muškarac se na ženu ili uopće ne osvrće dok mu nešto govori ili poslušati tek pokoji rečenicu, procjenjuje što je muči te joj nudi rješenje od kojeg će joj odmah biti bolje. Zbunjen je kada ona ne pokaže zahvalnost za taj njegov iskaz ljubavi. I koliko god puta ona njemu rekla da je ne sluša, on to ne shvaća i nastavlja po starome. Ona traži suosjećanje, a on nudi rješenja. [9]

Muškarci ženama najčešće prigovaraju kako ih one neprestano pokušavaju promijeniti. Kada voli nekog muškarca, ona se osjeća dužnom pomagati mu u njegovom razvoju. Ma koliko se on opirao njezinoj pomoći, ona ustrajno čeka priliku da mu pomogne ili kaže što mu je činiti. Ona misli da ga tako podupire, dok on osjeća da ga ona nadzire, a on samo želi da ga ona prihvati takav kakav je. [9]

Muškarci cijene snagu, sposobnost, djelotvornost i rezultate. Bez prestanka čine nešto kako bi se dokazali, povećali svoju snagu i poboljšali umijeća. Njihovo shvaćanje vlastitog bića određeno je sposobnošću za postizanje rezultata. Zadovoljstvo postižu prvenstveno kroz uspjeh i dostignuća. Kad pružite muškarcu savjet koji nije tražio znači pretpostavljati da on ne zna što treba učiniti ili da on to ne može učiniti sam. Kad mu je istinski potrebna pomoć on će je jasno i glasno tražiti. [9]

Žene imaju drugačiji sustav vrijednosti. One cijene ljubav, komunikaciju, ljepotu i veze među ljudima. Veliki dio vremena provode u međusobnom podupiranju, potpomaganju i poticanju. Njihovo shvaćanje vlastitog bića određeno je njihovim osjećajima i kakvoćom njihovih veza. Zadovoljstvo postižu povjerenjem i uspostavljanjem odnosa. [9]

### 5.1. U poslovnom svijetu

U poslovnoj komunikaciji žene dijele više podataka o svom privatnom životu, dulje se drže jedne teme, manje se služe neverbalnim znakovima nadmoći, u većoj mjeri daju drugima prostor



da završe rečenicu i pokušavaju sve prisutne uključiti u razgovor. Muškarci se pak, suprotno tome, često nadmeću u želji da pokažu da su dobro informirani o raznim temama o kojima je riječ. [10]

Na sastancima, konferencijama i ostalim organizacijskim događajima muškarci, bez obzira na status u organizaciji, češće uzimaju riječ od žena, dulje govore i često prekidaju osobu koja govori. Žene su manje samouvjerene u iznošenju svojih stavova, zbog toga često mišljenje iznose u obliku pitanja, čime se ograđuju od svog stava za slučaj da su u krivu. Navedeno se u mnogim sredinama ne percipira kao demokratičnost već kao nedostatak moći ili odlučnosti. [10]

Najveće prednosti žena u poslovnoj komunikaciji su sposobnost čitanja govora tijela i neverbalne komunikacije, odlična sposobnost slušanja i suosjećajnost, dok su im najveće mane što koriste previše emocija, predugo govore – okolišaju, ne stižu do srži problema i nedostatak autoriteta. Kod muškaraca su prednosti fizička nadmoć, uvijek direktno prelaze na stvar i koriste neverbalne znakove moći dok su im nedostaci prevelika izravnost, neosjetljivost na reakcije publike i previše samouvjerenosti. [11]

## **5.2. Rješavanje sukoba**

Kad govorimo o rješavanju sukoba ne možemo striktno govoriti u smislu da su u pitanju žene ili muškarci. S obzirom na karakteristike jednog ili drugog spola nazivamo ih „ženskim“ odnosno „muškim“ načinima pristupanja sukobima, mada muškarci primjenjuju ženske načine i obrnuto.

„Muški“ načini rješavanja sukoba su agresivni i direktni dok su „ženski“ prvenstveno izbjegavanje da do sukoba uopće dođe ili pak ga rješavaju indirektno. Muškarac će obično reći što ga muči i s čime se ne slaže (često i povisiti glas) dok će žena reći da je sve u redu kako bi izbjegla konflikt mada je očito da nije sve u redu. Najgore kod ženskog izbjegavanja konflikta je da on eskalira i najčešće ipak dođe do direktnog sukoba, a to se obično dešava kad je manje primjereno razgovarati o sukobu ili kad su posljedice toliko velike da je rješavanje sukoba malo vjerojatno.

Naravno postoje varijacije i nisu svi sukobi jedna ili druga krajnost baš zbog toga jer i muškarci i žene koriste pristupe onih drugih. U timovima organizacija voditelj obično postavlja pravila i obrasce na koji se sukobi rješavaju. Najčešće se koristi direktni pristup uz veliku dozu profesionalnosti i respekta prema drugoj osobi.

## 6. Rukovođenje

Rukovođenje i upravljanje predstavlja interdisciplinarno područje koje zalazi u sfere organizacije, menadžmenta, komunikacije, informatike, pedagogije, sociologije i psihologije. U manjim poduzećima direktor i menadžer su jedna osoba, dok u većim organizacijama direktor predstavlja odgovornu osobu, a menadžeri su njegove osobe od povjerenja zaduženi za provođenje ideja i ciljeva koje on postavi. Stoga možemo reći da menadžeri u ime direktora upravljaju resursima i komuniciraju s zaposlenima te ih vode ka ostvarenju postavljenih ciljeva. [13]

Postoje različiti stilovi vođenja koji se međusobno razlikuju po brojnim karakteristikama, a najčešće su temeljene na osobinama menadžera, njegovom odnosu prema suradnicima, iskorištavanju njegove pozicije vlasti i moći koja mu je dodijeljena te odnosu prema zadacima koje treba ostvariti. [13]

### 6.1. „Muški“ i „ženski“ stil vođenja

Poduzeća današnjice uvidjela su da njihova konkurentnost više nije u zemlji, sirovinama i tehnologiji koje posjeduju, na procesima koje provode ni na financijskim sredstvima koja su im dostupna već da njihov opstanak ovisi jedino i isključivo o ljudima koji za njih rade, o interakciji s njima i sinergiji koju tvore. Za opstanak poduzeća postaju presudni inteligencija, odanost i entuzijizam zaposlenika. Uvidjelo se da su ljudi svojim idejama, znanjima i informacijama koje posjeduju ono najvrjednije što neko poduzeće ima. Da bi zaposlenici u potpunosti iskoristili svoje potencijale, bili zainteresirani na stalno usavršavanje i produbljivanje svojih znanja i vještina u svrhu poduzeća potrebno je tako koncipirati poduzeće da se ljudi u njemu osjećaju dobro, da budu odani poduzeću i da ciljevi poduzeća postanu i njihovi ciljevi. [14]

Za modernog menadžera se kaže da će uskoro biti više psiholog, sociolog i etičar, nego klasični organizator i tehničar. Zbog toga novija istraživanja o stilovima menadžmenta posebno ističu one osobine koje su većinom ženske i smatraju ih bitnima za menadžment 21. stoljeća koji se još naziva i „ženski menadžment“ ili „ženski stil“ vođenja. On stoji nasuprot „muškom stilu“, kojega karakterizira agresivnost, dominacija, zapostavljanje osjećaja te teza da cilj opravdava sredstvo. [14]

„Ženski stil“ vođenja predstavlja stil koji se u svijetu naziva još i emotivnim, prijateljskim, kolegijalnim, interaktivnim, ali i demokratskim ili participativnim stilom vođenja. Za njega je karakterističan mekani pristup upravljanju i motiviranju zaposlenika. Pojedinci koji primjenjuju ovaj stil vođenja ističu važnost dobrih i uzajamnih odnosa sa zaposlenicima, važnost suradnje i timskog rada te važnost dijeljenja informacija za uspješnost poduzeća i zadovoljstvo zaposlenika na radu. Osnova ovog pristupa je vjerovanje da su upravo ljudski potencijali osnovni razvojni resurs i konkurentna prednost današnjih poduzeća. „Ženski stil“ odnosno „muški stil“ vođenja popularno se tako nazivaju jer ih karakteriziraju ponašanja koja se smatraju tipično ženskima, odnosno tipično muškima. No to ne znači da „muški stil“ primjenjuju isključivo muškarci, a da je „ženski“ svojstven isključivo ženama. „Muški stil“ se veže uz karakteristike kao što su agresivnost, racionalna analiza, konkurencija, natjecanje i slično, dok se „ženski“ veže uz poticanje, otvorenost, razumijevanje, senzualnost te gradnja konsenzusa koje se češće vežu uz žene. [14]

„Muški“ stil vođenja	„Ženski“ stil vođenja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>autokratski, transakcijski ili „racionalni“ stil vođenja</b> – centraliziranje autoriteta, zapovijedanje, očekivanje pokoravanja</li> <li>• <b>konkurentski stav prema okolini</b> – na ljude se gleda kao na konkurente u borbi za položaj i prevlast (suradnici su konkurenti za dobivanje posla i napredovanje, podređeni u zadobivanju pažnje viših menadžera, nadređeni u zaradi i moći u organizaciji); sudjelovanje nije dovoljno, potrebno je pobijediti; poticanje natjecateljskih odnosa</li> <li>• <b>moć koja proizlazi iz pozicije u organizaciji</b> – moć se temelji na statusu u hijerarhiji odnosno formalnom položaju u organizaciji (moć kažnjavanja, moć nagrađivanja, informacijska moć)</li> <li>• <b>instrumentalni odnos prema zaposlenicima</b> – ljudi su sredstvo za ostvarivanje ciljeva; usmjerenost na izvršenje zadataka, na postizanje ciljeva, a ne na proces obavljanja zadataka i međuljudske odnose</li> <li>• <b>sklonost kritici</b> – sklonost kritiziranju umjesto davanja pohvala; rijetko pohvaljivanje podređenih za dobar rad, ali kritiziranje i najmanjih pogreški</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>demokratski, participativni, transformacijski, interaktivni, prijateljski, osjećajni, suradnički stil vođenja ili stil podrške</b> – konzultiranje podređenih o akcijama i odlukama te ohrabivanje njihovog sudjelovanja u odlučivanju na svim razinama</li> <li>• <b>suradnja</b> – rješavanje poslovnih i drugih problema prilagodbom (izgladnjem spora), kompromisom i suradnjom; izbjegavanje sukoba kako bi se sačuvali dobri međuljudski odnosi te rješavanje sukoba kompromisom kako bi svi bili pobjednici</li> <li>• <b>poznavanje vlastitih zaposlenika</b> – slušanje što ljudi imaju reći o sebi, svojem poslu, što žele od budućnosti, odnosno gradnja iskrenih i potpunih međuljudskih odnosa</li> <li>• <b>razvijene interpersonalne vještine</b> – shvaćanje važnosti razvijanja i održavanja dobrih međuljudskih odnosa, slušanja drugih, osjećajnosti za potrebe drugih, poticanja drugih da iznose svoje ideje, osjećaje i viđenja te davanja povratne informacije</li> <li>• <b>poticanje participacije</b> – poticanje sudjelovanja zaposlenika u svim dijelovima poslovanja, od postavljanja ciljeva i određivanja strategija i taktika do ostvarivanja zacrtanog</li> <li>• <b>moć koja proizlazi iz osobnosti</b> – moć osobne (karizmatična, stručna ili referentna), a ne položajne prirode; moć koja se pripisuje osobnom utjecaju, interpersonalnim vještinama, napomom radu, itd.</li> <li>• <b>dijeljenje moći i informacija</b> – vertikalno i horizontalno distribuiranje moći i informacija</li> <li>• <b>poticanje razmjene informacija među zaposlenicima</b></li> <li>• <b>poticanje samopoštovanja kod zaposlenika</b> – korištenje pohvala kako bi se potakao bolji rad zaposlenika, izbjegavanje isticanja vlastitih kvaliteta, nesklonost pokazivanju superiornosti putem statusnih simbola (npr. parkirno mjesto, odvojeni dio u restoranu)</li> </ul>

Slika 6.1.1. Razlike između „muškog“ i „ženskog“ stila vođenja

Prema slici 6.1.1. vidljivo je da je „muški stil“ vođenja autokratski, transakcijski ili racionalan stil vođenja za koji je karakteristično da je konkurentski nastrojen prema okolini, instrumentalni stav prema zaposlenicima te sklonost kritici. S druge strane „ženski stil“ je demokratski, participativni, interaktivni i prijateljski, a karakterizira ga suradnja, poznavanje vlastitih zaposlenika, poticanje participacije, dijeljenje moći i informacija te poticanje samopoštovanja kod zaposlenika.

## **6.2. Karakteristike žena menadžera**

Zadnjih nekoliko godina žene su značajno napredovale u stjecanju odgovornih mjesta u poduzećima, a to se može pripisati zakonima koji nalažu pravedno zapošljavanje, promjene društvenih stajališta prema ženama te nastojanje poduzeća da stvore dobru sliku o sebi postavljanjem kvalificiranih žena na menadžerska mjesta. [14]

Treba spomenuti da je Europska komisija predložila da se direktivom propiše obvezna kvota o 40-postotnoj zastupljenosti žena među neizvršnim direktorima te 33-postotnoj zastupljenosti među svim direktorima poduzeća koja su registrirana na burzama. Međutim, prijedlog nije bio podržan od strane vijeća EU, a Hrvatska je u tom pogledu zauzela stav kako podupire direktivu, ali želi da ženska kvota bude preporuka a ne obveza. [14]

Brže i intenzivnije uključivanje žena u menadžment te vrednovanje i širenje raznolikosti stilova menadžmenta i pristupa menadžmentu moglo bi pomoći poduzećima u opstanku i razvoju u konkurentnoj i nadasve turbulentnoj poslovnoj okolini. [14]

Žene menadžeri mogu koristiti drugačije stilove vodstva od muškaraca. Za žene je tako karakterističan stil interaktivnog vodstva koji uključuje podjelu informacija i moći, poticanje sudjelovanja te davanje ljudima do znanja da su važni. Muškarci su nasuprot tome, skloniji promatrati vodstvo kao niz transakcija s podređenima te za motiviranje podređenih mnogo češće koriste kontrolu resursa i autoritet svog položaja. Navedeno ne znači da sve uspješne žene i svi uspješni muškarci koriste ovakve stilove, jer sasvim je sigurno da neki muškarci u usmjeravanju podređenih koriste interaktivno vodstvo, isto kao što neke žene koriste tradicionalnu strukturu zapovijedanja. Položaj žena na najodgovornijim mjestima u društvu ima puno više prednosti nego nedostataka. Žena koja je uspjela iza sebe ima mnogo rada i profesionalnog usavršavanja, a najviše od svega upornosti jer se mora puno više dokazivati od svojih muških kolega. Žena može biti

uspješna u gospodarskim okvirima ako nije opterećena time da je žena, dok pri obavljanju posla ne bi trebala oponašati muškarce, već se treba usredotočiti na svoju stručnost i intuiciju. Žene općenito imaju više sluha za razumijevanje problema, lakše pronalaze inovativna rješenja, rjeđe stvaraju neprijateljsko ozračje te lakše uvažavaju socijalne, kulturne i rasne posebnosti. Isto tako, kada žene dobiju šansu da se školuju, tu šansu bolje ostvaruju nego muškarci. Zaposlena žena je poslušna, odana, povjerljiva, odgovorna, sklona timskom radu, kreativna i uspješna u komunikaciji. Žena shvaća ulogu menadžera kao osobe koja koordinira odnosa između članova tima i sudjeluje u zajedničkom radnom procesu, pri čemu su članovi tima, zajedno s menadžerom, odgovorni za rezultate i postignuća unutar tima.

Što se tiče karakteristika koje se pripisuju ženama, tu je kao prvo dijeljenje moći i informacija. Moć djelomično proizlazi iz položaja i informacija te može biti iskorištena prilikom utjecaja na druge. Žene su vješte u održavanju moći preko odnosa s kolegama i spremnije su dijeliti moć od muškaraca. One također teže izgradnji poštovanja među suradnicima. To je karakteristika koja povezuje zaposlenike i bitna je u vođenju različitih grupa. Ustrajanje na sudjelovanju u radu poduzeća također je bitna ženska osobina lidera jer se zaposlenici osjećaju motiviraniji kada znaju da su dio organizacije koja cijeni njihovo mišljenje. Na kraju, ženski lideri veliku pažnju pridaju i proizvodnji i proizvodu. Ta je osobina korisna jer zaposlenicima pomaže da pronađu unutarnju vrijednost u svom radu. [14]

Dosadašnja istraživanja u načinu vođenja muškaraca i žena pokazala je da su sličnosti u načinu na koji rukovode muškarci i žene daleko veće nego što su razlike, a da se razlike koje postoje uglavnom svode na činjenicu da su žene sklonije demokratskom, a muškarci direktivnom stilu rukovođenja. Isto tako, istraživanja su pokazala da sličnosti u načinu rukovođenja muškaraca i žena nisu neko iznenađenje jer osobe koje izaberu i spremne su prihvatiti rukovodeće pozicije sigurno imaju mnogo zajedničkih osobina. Ljude koji su inteligentni, samopouzdana, društveni i inicijativni, okolina obično potiče da se prihvate rukovođenja, bez obzira na spol. Zbog toga su osobe koje preuzimaju rukovodeće položaje obično više međusobno slične nego različite. [14]

## 7. Istraživanje

2015. godine studentice Fakulteta organizacije i informatike Nikolina Dreven i Karolina Kokot pod vodstvom i mentorstvom izv.prof.dr.sc. Marine Klačmer Čalopa i dr.sc. Jelene Horvat napravile su empirijsko istraživanje na temu „Analiza zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama hrvatskih poduzeća te utjecaj na uspješnost poslovanja“[14]

Provedeno je istraživanje o zastupljenosti žena u upravama i nadzornim odborima hrvatskih poduzeća te kako spolna raznolikost utječe na uspješnost poduzeća, odnosno da li postoji povezanost uspješnosti poduzeća sa zastupljenošću žena u odborima. [14]

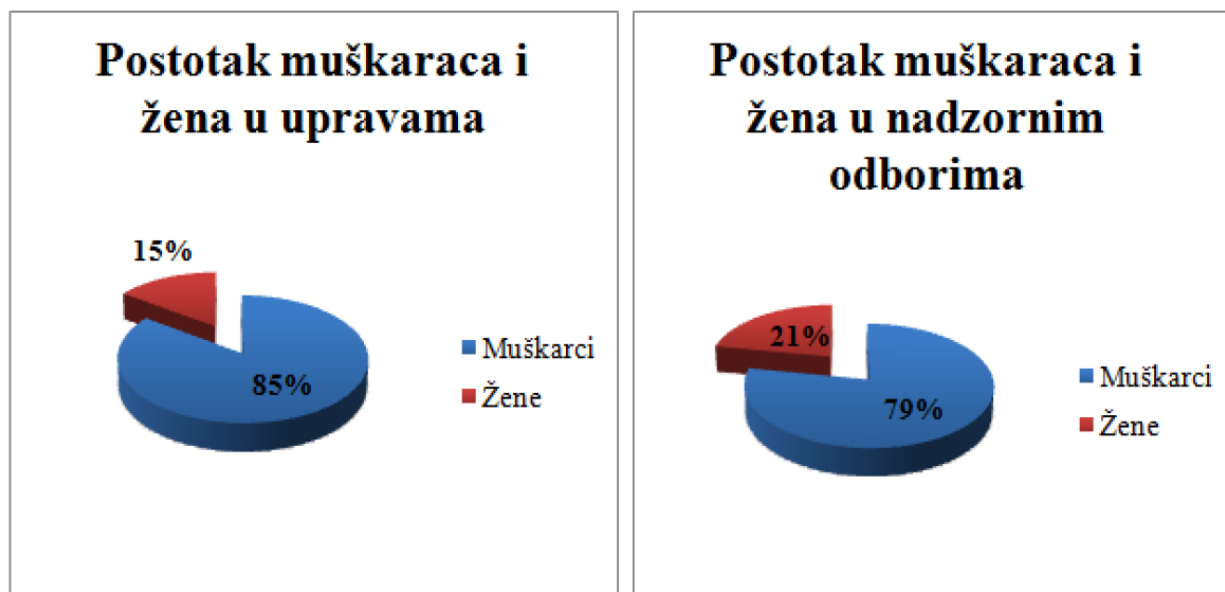
Kako bi se prikupili potrebni podaci koristila se lista 400 najvećih hrvatskih poduzeća prema ostvarenim prihodima u 2013. godini koju svake godine izrađuje časopis Privredni vjesnik i koja je u trenutku istraživanja (prosinac 2014 - veljača 2015.) bila zadnja dostupna. Također da bi se podaci o članovima uprave i nadzornog odbora te o broju žena u pojedinim odborima poduzeća na listi korištena je službena stranica Sudskog registra i službene stranice poduzeća. [14]

Nakon uvida u Sudski registar utvrđeno je da su neka poduzeća navedena na listi brisana i više ne posluju zbog različitih razloga te je u istraživanje uključeno ukupno 383 poduzeća koja su bila aktivna. Istraživanje je provedeno na način da su se uzela u obzir poduzeća koja upravu, nadzorni odbor ili upravni odbor. Pretraživanjem Sudskog registra i internetskih stranica poduzeća pronalazili su se podaci o članovima uprave i prihodima te dobiti nakon oporezivanja za 2013. godinu. [14]

<b>Vrsta poduzeća prema pravnom obliku</b>	<b>Broj poduzeća</b>	<b>Postotni udio</b>
Dioničko društvo	117	31%
Društvo s ograničenom odgovornošću	266	69%
<b>Ukupno</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Slika 7.1. Poduzeća obuhvaćena istraživanjem prema pravnom obliku

Prema slici 7.1. vidljivo je da je od ukupnog broja poduzeća koja su obuhvaćena istraživanjem 117 dioničkih društava (31%), dok je njih 266 posluje kao društvo s ograničenom odgovornošću (69%). Promatrana poduzeća ukupno su zapošljavala 250.480 zaposlenika, ostvarila su ukupan prihod od 297.390.919.400,00 kn i dobit nakon oporezivanja u iznosu od 14.179.832.500,00 kn. [14]



7.2. Udio žena i muškaraca u upravama i nadzornim odborima promatranih poduzeća

Prema slici 7.2. vidljivo je da od ukupno 829 članova uprave, 128 članova čine žene. Tako je udio žena u upravama 15%, dok ostalih 85% čine muškarci. Udio žena u nadzornim odborima iznosi 21%, točnije od 1152 članova nadzornih odbora promatranih poduzeća, 240 članova nadzornog odbora čine žene, dok 912 članova ili 79% su muškarci. Na temelju ovih podataka može se zaključiti da je udio žena značajniji, ali da još uvijek nema ravnoteže u spolovima. [14]

Pravni oblik poduzeća	Ukupan broj članova uprave	Ukupan broj žena u upravama	Ukupan postotak žena u upravama	Ukupan broj članova NO	Ukupan broj žena u NO	Ukupan postotak žena u NO
Dioničko društvo	270	33	12%	579	118	20%
Društvo s ograničenom odgovornošću	559	95	17%	573	122	21%
<b>Ukupno</b>	<b>829</b>	<b>128</b>	<b>15%</b>	<b>1152</b>	<b>240</b>	<b>21%</b>

Slika 7.3. Pregled udjela žena u upravama i nadzornim odborima prema pravnom obliku

Iz slike 7.3. vidljivo je kako je veći udio žena u upravama društva s ograničenom odgovornošću (17%) dok je nešto manji udio u dioničkim društvima (12%). Kod nadzornih odbora postoji su nešto veći, ali je također više žena u društvima s ograničenom odgovornošću (21%) nego u dioničkim društvima (20%). [14]

	Prosječni prihodi	Prosječna dobit nakon oporezivanja
Poduzeća obuhvaćena istraživanjem	780.561.666,31 kn	37.532.717,51 kn
Poduzeća koja imaju ženu/e u upravi	751.511.085,05 kn	45.074.947,17 kn

Slika 7.4. Usporedba prosječnih prihoda i dobiti nakon oporezivanja svih poduzeća obuhvaćenim istraživanjem nasuprot onima koji imaju žene u upravi

Slikom 7.4. prikazani su prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja svih poduzeća koja su obuhvaćena istraživanjem i ona koja imaju minimalno jednu ženu u upravi. Vidljivo je da su prosječni prihodi, ukoliko se izračunavaju za poduzeća koja u upravi imaju minimalno jednu ženu, nešto manji, nego kada se računa prosječan prihod za sva poduzeća uključena u istraživanje, bez obzira na spolnu strukturu uprave. Međutim, ono što je zanimljivo, jest da poduzeća koja imaju minimalno jednu ženu u upravi, ostvaruju značajnije veću prosječnu dobit nakon oporezivanja, od prosjeka dobiti nakon oporezivanja svih poduzeća. Ako se uzme u obzir pretpostavka da je dobit veći pokazatelj uspješnosti poduzeća od ukupnih prihoda može se reći da su poduzeća sa ženama uspješnija. [14]



	<b>Prosječni prihodi</b>	<b>Prosječna dobit nakon oporezivanja</b>
Poduzeća koja imaju NO	960.890.602,39 kn	49.153.429,37 kn
Poduzeća koja imaju žene u NO	1.008.536.384,18 kn	55.615.244,30 kn

7.5. Usporedba prosječnih prihoda i dobiti nakon oporezivanja svih poduzeća obuhvaćenim istraživanjem nasuprot onima koji imaju žene u nadzornom odboru

Slikom 7.5. prikazuje usporedbu prosječnih prihoda i dobiti nakon oporezivanja svih poduzeća koja imaju nadzorni odbor s prosječnim prihodima i dobiti nakon oporezivanja onih poduzeća koja imaju barem jednu ženu u nadzornom odboru. Vidljivo je kako poduzeća koja imaju barem jednu ženu u nadzornom odboru imaju u prosjeku veće prihode i veću dobit nakon oporezivanja od svih poduzeća koja imaju nadzorni odbor. Sukladno podacima može se reći da je su poduzeća sa ženama u nadzornom odboru uspješnija. [14]

Iako su neki podaci pokazali da je uspješnost poduzeća u korelaciji sa spolom, te teze su naknadno odbačene jer se ne može uvesti u direktnu vezu jedno sa drugim. Daljnjim istraživanjem došlo se do zaključka da povećanje broja žena u upravi ili nadzornom odboru ne bi imalo linearnu vezu sa povećanjem prihoda i dobiti. [14]

## 8. Intervju

Kako bih provjerila kakvo je mišljenje u stvarnom biznisu za potrebe ovog rada napravljen je intervju sa četiri rukovoditelja (dva muška, dva ženska) i četiri zaposlenika. (dva muška i dva ženska).

### 8.1. Intervju rukovoditelji

Kod određivanja rukovodećih osoba koje će se intervjuirati uzelo se u obzir da im poduzeće posluje barem pet godina i da imaju barem jednog zaposlenog. Na strani rukovoditelja sudjelovali su: Željka Hrs Borković direktorica poduzeća Saeptum d.o.o. za savjetovanje, arhitektonske i energetske usluge, Ivana Balić direktorica poduzeća Imprimis d.o.o. za ugostiteljske usluge, Davor Fileš direktor poduzeća Eltel d.o.o. za elektroniku, konzalting i posredovanje i Danijel Dragaš direktor poduzeća Pulchellus j.d.o.o. za trgovinu i usluge. U nastavku su pitanja koja su im postavljena te njihovi odgovori.

#### 1. Prema Vašem mišljenju, jesi li bolji rukovoditelji u poduzećima žene ili muškarci? Obrazložite svoj odgovor.

**Željka Hrs Borković:** „Dobar rukovoditelj brine jednako dobro o poslovanju tvrtke i o svojim zaposlenicima. Smatram da dobar rukovoditelj može biti i žena i muškarac, jednako kao što i žena i muškarac mogu biti loši rukovoditelji. Postoje određene sociološke razlike kao i percepcija muških i ženskih šefova u društvu, iako se ja osobno nisam susretala s takvim razlikama i u svojem radnom vijeku sretala sam sjajne ženske i muške rukovoditelja i loše rukovoditelje oba spola. Jedino što bi možda istaknula kao određenu prednost kod ženskih rukovoditelja je veće razumijevanje i empatija prema zaposlenicima, njihovim problemima i željama. Osobno sa svojim zaposlenicima nastojim razviti iskren, topao i prijateljski odnos, jer smatram da se u takvoj radnoj atmosferi može najviše doprinijeti rastu i razvoju tvrtke.“

**Davor Fileš:** „Mislim da spol nije bitan za obnašanje ove funkcije. Sve ovisi o osobi. U tridesetogodišnjem poslovanju imam iskustva sa jednako dobrim rukovoditeljima i muškarcima i ženama. Definitivno je veći broj muškaraca, no razlozi tome su višestruki, a

vjerojatno najveći razlog je da se od žene očekuje da vodi i kućne poslove, a rukovodeće funkcije u današnje vrijeme teško je obnašati samo unutar standardnog 8 satnog radnog dana.“

**Danijel Dragaš:** „Prema mom dosadašnjem iskustvu mišljenja sam da rukovodstvo poduzeća ne ovisi o spolu. Susretao sam se s poduzećima i gdje su žene bile bolji rukovoditelji a također i gdje su to bili muškarci. Mislim da to nije pitanje spola koliko je pitanje želje, edukacije, strasti, iskustva samog individualca.“

**Ivana Balić:** „Bolji rukovoditelj je onaj tko bolje vodi neki posao bez obzira na spol. Prema mom mišljenju oba spola mogu biti i dobri i loši rukovoditelji.“

## 2. Koja su, po Vama, obilježja dobrog rukovoditelja?

**Željka Hrs Borković:** „Dobar rukovoditelj je korektan i objektivan prema svakom zaposleniku, potiče kreativnost i inovativnost i ulaže u edukaciju svojih zaposlenika. Bili muškarci ili žene, dobri šefovi trebaju imati razumijevanja za svoje zaposlenike i poticati kako radnu tako i prijateljsku atmosferu u poslovnom okruženju. Dokazano je da dobra radna atmosfera često znači više nego financijska stimulacija. Dobar šef će izaći u susret svom zaposleniku te ga savjetovati i usmjeravati prema napretku, a ne se bojati kako će jednog dana isti taj djelatnik sjesti na njegovo mjesto.“

**Davor Fileš:** „Voditi računa o održivosti poslovanja uz zadovoljstvo stranaka i djelatnika.“

**Danijel Dragaš:** „Dobar rukovoditelj prvenstveno treba imati znanje kojim dobiva poštovanje od radnika. Treba znati raspodijeliti posao radnicima prepoznati njihove talente. Dobar rukovoditelj mora biti prvi koji će povući konop metaforički govoreći da bi se drugi pridružili, treba biti lider a ne gazda. Također treba nagraditi ali i kritizirati za boljitak poduzeća i radne atmosfere.“

**Ivana Balić:** „Dobar rukovoditelj je prvenstveno lider koji vodi posao pravedno ne samo za svoje interese već i za sve djelatnike i suradnike, a da pritom ne narušava ugled firme već je prikazuje u najboljem svjetlu.“

**3. Kojim smjernicama se vi vodite u rukovođenju? Na koji način predstavljate svoju tvrtku partnerima i zaposlenicima?**

**Željka Hrs Borković:** „Svoju tvrtku predstavljam zaposlenicima i partnerima kao stručnu i kvalitetnu, ističem profesionalnost i kreativnost. Nastojim motivirati svoje zaposlenike kroz brojne edukacije, predani rad i povremene društvene aktivnosti. Naravno, financijska stimulacija je bitna prema mogućnostima i tako im to i prezentiram. Organizacija posla, stručnost i korektnost u odnosu prema klijentima i zaposlenicima, te doza prijateljskog odnosa i empatije, najbolja je kombinacija za uspjeh. Također mislim da se zaposlenicima treba otvoreno prezentirati rad i djelovanje tvrtke te istaknuti njihov doprinos.“

**Davor Fileš:** „Biti bolji od konkurencije. Nastojimo biti partner našim strankama a ne izvođači radova po najnižoj cijeni. Trudimo se biti najbolji u djelatnostima kojima se bavimo. Izrađujemo vlastita inovativna rješenja u poslovanju (uz kontinuirani napredak i nadogradnju), razvijamo vlastite proizvode za koje sam procijenio da će biti traženi u budućnosti, prije nego potencijalni korisnici i znaju da postoje. Na ovakvim proizvodima može se ostvariti dodatna vrijednost. Standardni proizvodi i usluge koje može izraditi svatko na tržištu prolaze samo ako su najjeftiniji ili se izrađuju u vrlo kratkim rokovima.“

**Danijel Dragaš:** „Bitno mi je da imam kvalitetan proizvod. Vjerujem u prijateljski i osobni odnos sa kupcima. U današnje vrijeme odnos među ljudima je narušen kako u poslovnim tako i u privatnim sferama svake osobe. Svi imaju slične proizvode na tržištu ali odnos sa kupcima nas razlikuje. Svoj odnos sa mojim zaposlenicima gradim sa velikim poštovanjem i programom nagrađivanja tj. za svaku prodaju imaju postotak.“

**Ivana Balić:** „Svoje poduzeće ne vodim po nekim generalnim pravilima već se vodim vlastitim instinktom za postizanjem uspjeha i profita. Cilj mi je da naša usluga bude na nivou i da gosti budu zadovoljni. Držim do prava svojih djelatnika i nastojim da im osiguram što bolje uvjete rada. Bitno mi je da su djelatnici zadovoljni jer su onda i više motivirani za rad.“

**4. Smatrate li da je ženama teže napredovati do rukovodećih pozicija u većim poduzećima? Obrazložite svoj odgovor.**

**Željka Hrs Borković:** „Osobno ne mislim da nas spol definira. Problemi žena u poslovnom svijetu posljedica su naslijeđenih predrasuda s dubokim i vrlo otpornim korijenima. Pomak se ipak događa, pa je i sve više žena na rukovodećim pozicijama u poduzećima. Žene su u poslovnom i privatnom životu suočene s brojnim izazovima koji zahtijevaju stalno prilagođavanje i fleksibilnost, što ih zapravo čini dobrim organizatorima, a time i dobrim rukovoditeljima.

Moje dosadašnje iskustvo prije vlastite tvrtke je, da me nadređeni nisu tretirali drugačije zato što sam žena, a niti sam ja sebe smatrala manje sposobnom i kompetentnom zato što sam žena. Pitanje stava prema tome također utječe na percepciju drugih. Uspješno sam odrađivala i najzahtjevnije zadatke, a znala sam i tražiti vrednovanje svog rada. To sad ja primjenjujem prema svojim zaposlenicima.“

**Davor Fileš:** „Teško je biti na rukovodećem položaju i raditi unutar standardnog radnog vremena. Taj posao zahtjeva više i on se ne ostavlja nakon kraja radnog vremena, rukovoditelj kontinuirano razmišlja o poslu i aktivnostima vezanim uz posao (da li o poboljšanjima u proizvodnji, odnosima unutar firme, tržištu, resursima,...), a od žene se očekuje da vodi i kućne poslove, te se barem jednako dobro posveti i tim aktivnostima, a to baš i ne ide zajedno. Uglavnom to su i razlike između djelatnika i rukovoditelja. Djelatnik se najčešće nakon radnog vremena ne bavi poslovnim aktivnostima već se posvećuje svom slobodnom vremenu, a rukovoditelj živi sa poslom.“

**Danijel Dragaš:** „Smatram da žene imaju jednake mogućnosti kao i muškarci po pitanju iskazivanja na poslu. Jedino što je ženama utoliko teže jer se osim posla brinu za svoju obitelj. Tako da žene koje su često na bolovanju brinući se o svojoj djeci teško da se mogu fokusirati na posao svojim maksimalnim kapacitetom i ne mogu doći do napredovanja u istoj mjeri kao i muškarci koji većinom nemaju takve obaveze.“

**Ivana Balić:** „Smatram da je ženama teže napredovati osobito u branšama koje su pretežito muške. Potrebno je puno više truda i rada kako bi dokazale svoje sposobnosti, ali kad jednom uspiju isto ih je tako teško maknuti sa te pozicije.“

## 8.2. Intervju zaposlenici

Kod određivanja zaposlenika koje će se intervjuirati uzeo se u obzir uvjet da su u svom radnom vijeku imali i ženu i muškarca za poslodavca. Intervjuirane su sljedeće osobe: Stephan Šalamon – djelatnik zaštite na radu, Ana Petković – medicinska sestra, Sandra Jezernik – knjigovođa, Benjamin Šajn - inženjer robotike. U nastavku su pitanja koja su im postavljena i njihovi odgovori.

### 1. Smatrate li da su bolji poslodavci žene ili muškarci? Obrazložite svoj odgovor.

**Sandra Jezernik:** „Na temelju dosadašnjeg iskustva s poslodavcima smatram da su žene kao poslodavci otvorenije i imaju više razumijevanja od muških poslodavaca. Također, smatram da su žene veći perfekcionisti od muškaraca pa samim time obraćaju više pozornosti na sitnice prilikom obavljanja zadataka. No, isto tako smatram da muški poslodavci u nekim situacijama reagiraju racionalnije u odnosu na žene obzirom da su one po prirodi sklonije postupati u skladu sa svojim emocijama. Na temelju vlastitog iskustva, ne mogu reći sa sigurnošću jesu li bolji poslodavci žene ili muškarci obzirom da sam sa svim dosadašnjim poslodavcima uspostavila dobar i profesionalan odnos.“

**Benjamin Šajn:** „Smatram da su bolji poslodavci žene jer više pozornosti kod obavljanja poslova posvećuju detaljima te imaju više razumijevanja za svoje djelatnike i njihove potrebe.“

**Stephan Šalamon:** „Mislim da u funkciji poslodavca nije bitan spol. Prema mojem iskustvu rekao bih da su bolji poslodavci muškarci, ali to se temelji na karakteru moje šefice, a ne na njenom spolu. Smatram da i jedni i drugi mogu biti dobri u rukovođenju.“

**Ana Petković:** „Svi moji dosadašnji poslodavci su apsolutno različiti vođe. Smatram da spol nema veze s kvalitetom vođenja poduzeća. Ali kad bih morala birati na temelju iskustva rekla bih da su to žene.“

## 2. Koja su, po Vama, obilježja dobrog poslodavca?

**Sandra Jezernik:** „Smatram da dobar poslodavac mora imati razvijene komunikacijske vještine, mora poticati zaposlenike u ostvarenju zadanih ciljeva te ih usmjeravati u izvršenju istih.“

**Benjamin Šajn:** „Obilježja dobrog poslodavca očituju se kroz poštovanje prema radnicima, posvećivanje svog vremena za razgovor s radnicima i slušanje njihovih prijedloga vezano za poslovanje te uvažavanje istih. Sretan radnik znači dobro poslovanje poduzeća.“

**Stephan Šalomon:** „Dobar vođa, sudjeluje u timskom radu, zna iznijeti ciljeve tvrtke i ideje kako ih ostvariti, ima razumijevanja za potrebe zaposlenika, zna motivirati.“

**Ana Petković:** „Pravedan, objektivan, motivirajući, sudjeluje u timskom radu“

## 3. Što Vas najviše, izuzev plaće, motivira na poslu?

**Sandra Jezernik:** „Na poslu me najviše motivira dobivanje pohvale od strane poslodavca za dobro obavljen posao te novi zadaci kojima poslodavac iskazuje da ima povjerenje u sposobnosti svog radnika da će ih dobro izvršiti. Isto tako, smatram da radnika može motivirati dobra radna atmosfera i spremnost te posvećenost poslodavca da sa svojim zaposlenicima prenese stečena znanja.“

**Benjamin Šajn:** „Odnos poslodavca prema radniku, odnosno da me poslodavac cijeni kao radnika i uvažava moje mišljenje te da mi u potrebnim situacijama u potrebnim situacijama izlazi u susret.“

**Stephan Šalomon:** „Međuljudski odnosi i radna atmosfera“

**Ana Petković:** „Osjećaj zadovoljstva zbog vlastite svrsishodnosti. Rad s ljudima i mogućnost pomaganja drugima.“

**4. Smatrate li da je ženama teže napredovati do rukovodećih pozicija u većim poduzećima? Obrazložite svoj odgovor.**

**Sandra Jezernik:** „Smatra da je ženama teže napredovati do rukovodećih pozicija, iako se polako to mijenja. Ženama je teže uskladiti obiteljske obaveze sa poslovnima, iako isto ide u prilog organizacijskim vještinama.“

**Benjamin Šajn:** „Smatram da je ženama teže napredovati zbog toga jer je naše društvo puno predrasuda i krivih vrijednosti te nije spremno za prihvaćanje drugačijih normi od onih uhodanih i ne baš uvijek uspješnih.“

**Stephan Šalamon:** „Smatram da i muškarci i žene imaju podjednake šanse a napredovanje do rukovodećih pozicija. U modernom društvu bitnija je sposobnost, volja za radom i želja za napredovanjem od spola.“

**Ana Petković:** „Smatram da uspjeh svakog pojedinca ovisi o njihovom trudu i radu te želji za napredovanjem, a ne o spolu.“



## 9. Zaključak

Komunikacija i način rukovođenja najbitniji su čimbenici rukovođenja poduzeća. Ako je komunikacijski proces kvalitetan lakše se dolazi do rješenja problema, kreativnih ideja i izražavanja mišljenja. Lakše se postižu dogovori sa poslovnim partnerima na obostrano zadovoljstvo.

Iako se često govori da muškarci i žene komuniciraju na različitim jezicima, kad je u pitanju rukovođenje poduzećima najbolje je primijeniti kombinaciju oba spola. Ženske karakteristike rukovođenja su više prijateljske dok su muške više autoritativne. Najbolje je rukovoditi prijateljski uz dozu autoriteta. U toj kombinaciji, zaposlenici se osjećaju sigurno izraziti svoje mišljenje što im podiže motiviranost za rad, a istovremeno znaju da krajnju odluku donosi rukovoditelj što im ne predstavlja problem. Ukoliko njihova ideja nije najbolja neki drugi put će možda biti.

Istraživanjem koje je obuhvaćeno ovim radom je pobijena teza da spol igra ulogu o uspješnosti poduzeća. Iako su podaci poduzeća obuhvaćenih istraživanjem pokazivali da su uspješnija poduzeća sa ženama u upravi i nadzornim odborima, uspješnost se ne može dovesti u direktnu vezu sa spolom ljudi u upravi.

Zanimljiva je činjenica da su u intervjuima koji su provedeni sa rukovodiocima poduzeća muškarci isticali da je ženama teže na rukovodećim pozicijama nego što su to činile žene. Svi su jednoglasno potvrdili da dobrog rukovoditelja ne uvjetuje spol, već njegova sposobnost.

Zaposlenici pak su u svojim intervjuima istaknuli da ih uz plaću većinom motiviraju međuljudski odnosi i poštovanje poslodavca. Također smatraju da za dobro rukovođenje nije presudan spol, ali u većini smatraju da su žene bolji poslodavci.

Dakle prema svemu iznesenom, ovaj rad se može zaključiti činjenicom da dobar rukovoditelj nije ni žena ni muškarac, već čovjek.

U VARAŽDINU, 03.02.2020  
Šećerina Martina



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MARTINA SALAMON (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UTJECAJ SPOVA NA KOMUNIKACIJSKE I RUKOVODEĆE SPOSOBNOSTI (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

*UTJECAJ SPOVA NA KOMUNIKACIJSKE I RUKOVODEĆE SPOSOBNOSTI U HRVATSKIM ORGANIZACIJAMA*

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Solomon Markov  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišne knjižnice, a javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MARTINA SALAMON (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UTJECAJ SPOVA NA KOMUNIKACIJSKE I RUKOVODEĆE SPOSOBNOSTI U HRVATSKIM ORGANIZACIJAMA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Solomon Markov  
(vlastoručni potpis)

## 10. Literatura

- [1] Michael J. Rouse: Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005.
- [2] K. Makota: Neverbalna komunikacija, Diplomski rad, Sveučilišni centar Varaždin, Varaždin, 2017.
- [3] <https://www.krenizdravo.rtl.hr/psihologija/neverbalna-komunikacija-govori-vise-od-verbalne>, dostupno 07.10.2019.
- [4] <http://www.portaloko.hr/clanak/neverbalna-komunikacija--sto-pogledi-otkrivaju/0/64970/>, dostupno 07.10.2019.
- [5] K. Krsnik: Šutnja u komunikaciji, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2016.
- [6] M. Sušec: Poslovno komuniciranje u organizaciji, Diplomski rad, Sveučilište sjever, Varaždin, 2017.
- [7] P. Pavleković: Što čini uspješnu verbalnu komunikaciju, Završni rad, Međimursko veleučilište, Čakovec, 2015.
- [8] <http://www.poslovni.hr/after5/e-mail-jednako-vazan-kao-i-osobni-susret-119764>, dostupno 08.10.2019.
- [9] J. Gray: Muškarci su s Marsa, žene su s Venere, Algoritam, Zagreb, 2016.
- [10] <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/koliko-se-razlikuju-zenski-i-muski-stilovi-komunikacije-20120529>, dostupno 07.10.2019.
- [11] <https://www.linkedin.com/pulse/gender-differences-workplace-communication-carol-kinsey-goman-ph-d->, dostupno 07.10.2019.
- [12] [https://www.huffpost.com/entry/masculine-and-feminine-st\\_b\\_6633896?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAAJSpaXVWDgq6rkCA9yDZ16Ihjo0JpwJisy3YtO9NkPW4KetRm5R5\\_eSNsJseCVP0sey-gc8dtTFeQqe\\_mfDq7wTZhRGUfwBz6aTwZ7-bd8GSx4\\_kidgovV\\_lEzyWz13CACb5CAa5YbGmq2P9XI0Gif8ew6IBw0gEn9dIhltRguDC](https://www.huffpost.com/entry/masculine-and-feminine-st_b_6633896?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAJSpaXVWDgq6rkCA9yDZ16Ihjo0JpwJisy3YtO9NkPW4KetRm5R5_eSNsJseCVP0sey-gc8dtTFeQqe_mfDq7wTZhRGUfwBz6aTwZ7-bd8GSx4_kidgovV_lEzyWz13CACb5CAa5YbGmq2P9XI0Gif8ew6IBw0gEn9dIhltRguDC), dostupno 08.10.2019.
- [13] <http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp>, dostupno 08.10.2019.
- [14] N. Dreven, K. Kokot: Analiza zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama hrvatskih poduzeća te utjecaj na uspješnost poduzeća, FOI, Zagreb, 2015.

## 11. Popis slika

Slika 2.3.1.1. Primjeri položaja tijela sa značenjima Izvor: <a href="https://support.animationmentor.com/hc/en-us/community/posts/208270138--The-Power-of-Nonverbal-Communication-by-Joe-Navarro">https://support.animationmentor.com/hc/en-us/community/posts/208270138--The-Power-of-Nonverbal-Communication-by-Joe-Navarro</a> dostupno 14.10.2019. ....	9
Slika 2.3.2.1. Primjeri gesti Izvor: <a href="http://bconsi.blogspot.com/2013/03/gestures-in-non-verbal-communication.html">http://bconsi.blogspot.com/2013/03/gestures-in-non-verbal-communication.html</a> dostupno 14.10.2019. ....	10
Slika 2.3.3.1. Primjeri neverbalne komunikacije dodirrom Izvor: K. Makota: Neverbalna komunikacija, Diplomski rad, Sveučilišni centar Varaždin, Varaždin, 2017.....	11
Slika 2.3.4.1. Različita područja pogleda Izvor: [1] K. Makota: Neverbalna komunikacija, Diplomski rad, Sveučilišni centar Varaždin, Varaždin, 2017.....	12
Slika 2.3.5.1. Primjeri izraza lica Izvor: <a href="https://hollisterinstitute.com/non-verbal-communication/">https://hollisterinstitute.com/non-verbal-communication/</a> dostupno 14.10.2019.....	13
Slika 4.1. Uzroci konflikta Izvor: M. Sušec: Poslovno komuniciranje u organizaciji, Diplomski rad, Sveučilište sjever, Varaždin, 2017.....	19
Slika 6.1.1. Razlike između "muškog" i "ženskog" stila vođenja Izvor: N. Dreven, K. Kokot: Analiza zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama hrvatskih poduzeća te utjecaj na uspješnost poduzeća, FOI, Zagreb, 2015.....	24
Slika 7.1. Poduzeća obuhvaćena istraživanjem prema pravnom obliku Izvor: N. Dreven, K. Kokot: Analiza zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama hrvatskih poduzeća te utjecaj na uspješnost poduzeća, FOI, Zagreb, 2015.....	27
Slika 7.2. Udio žena i muškaraca u upravama i nadzornim odborima promatranih poduzeća Izvor: N. Dreven, K. Kokot: Analiza zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama hrvatskih poduzeća te utjecaj na uspješnost poduzeća, FOI, Zagreb, 2015.....	28

Slika 7.3. Pregled udjela žena u upravama i nadzornim odborima prema pravnom obliku Izvor: N. Dreven, K. Kokot: Analiza zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama hrvatskih poduzeća te utjecaj na uspješnost poduzeća, FOI, Zagreb, 2015.....28

Slika 7.4. Usporedba prosječnih prihoda i dobiti nakon oporezivanja svih poduzeća obuhvaćenih istraživanjem nasuprot onima koji imaju žene u upravi Izvor: N. Dreven, K. Kokot: Analiza zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama hrvatskih poduzeća te utjecaj na uspješnost poduzeća, FOI, Zagreb, 2015.....29

Slika 7.5. Usporedba prosječnih prihoda i dobiti nakon oporezivanja svih poduzeća obuhvaćenih istraživanjem nasuprot onima koji imaju žene u nadzornom odboru Izvor: N. Dreven, K. Kokot: Analiza zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama hrvatskih poduzeća te utjecaj na uspješnost poduzeća, FOI, Zagreb, 2015.....29