

# Žene u menadžmentu u poslovnim organizacijama danas

---

**Botak, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:577546>

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

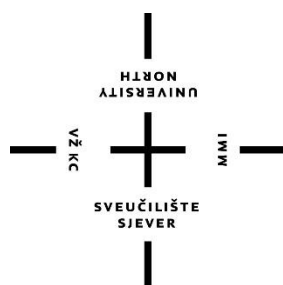
*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

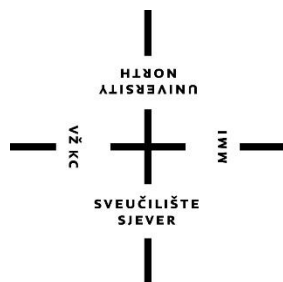
**Završni rad br. 274/PIM/2021**

## **Žene u menadžmentu u poslovnim organizacijama danas**

**Ana Botak, 3451/336**

Koprivnica, rujan 2021. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za Poslovanje I menadžment

Završni rad br. 274/PIM/2021

## **Žene u menadžmentu u poslovnim organizacijama danas**

**Student**

Ana Botak, 3451/336

**Mentor**

Doc.dr.sc. Joško Lozić

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment <input checked="" type="checkbox"/>		
PRISTUPNIK	Ana Botak	JMBAG	0336029464 / 3451/336
DATUM	2.9.2021.	KOLEGIJ	Menadžment
NASLOV RADA	Žene u menadžmentu u poslovnim organizacijama danas		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Women in management		

MENTOR	Joško Lozić	ZVANJE	Docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik povjerenstva		
	2. Dr.sc. Katerina Fotova Čiković, član povjerenstva		
	3. doc.dr.sc. Joško Lozić, mentor		
	4. mr. Biljana Marković, pred. zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ 274/PIM/2021

OPIS

Kvalitetno upravljanje ključno je za uspjeh, ali i opstanak poslovne organizacije no, za kvalitetno upravljanje organizacijom iznimno je važno osigurati rodnu raznolikost. Osiguravanje ravnomjerne zastupljenosti žena na radnom mjestu stoga za organizaciju može donijeti mnoštvo pozitivnih učinaka poput povećanja kreativnosti zbog prisutnosti više perspektiva, osiguranja bolje reputacije organizacije ili jednostavno proširenja baze talenata u organizaciji što je često glavni pokretač učinkovitih rješenja. Zadatak završnog rada je sljedeći:

- obraditi i objasniti pojmove menadžmenta i menadžera te definirati funkcije i razine menadžmenta
- definirati te usporediti muški i ženski stil vođenja
- prikazati kakav je društveni položaj žena, kakva je njihova zastupljenost na rukovodećim položajima te definirati s kojim se preprekama žene susreću prilikom ulaska u menadžment
- analizirati postotak visokog obrazovanja te proučiti razlike plaća žena i muškaraca
- definirati pojmove staklenog stropa te diskriminacije, objasniti njihove uzroke te načine razbijanja
- prikazati primjere diskriminacija žena na visokim rukovodećim pozicijama
- prikazati u kakvom su položaju žene menadžerice u svijetu, Europi i Hrvatskoj te dati primjere uspješnih žena u menadžmentu i prikazati njihove uspjehe

ZADATAK URUČEN

6.9.2021.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## Sažetak

Biti menadžer u 21. stoljeću zahtjevnije je no ikad, jer on osim autoritativnog vođe mora biti i psiholog koji razumije sve svoje zaposlenike te s njima stvara prijateljski odnos. Upravo zbog emotivnog odnosno prijateljskog stila vođenja u današnjoj literaturi žena se često spominje kao menadžer sadašnjosti i budućnosti. Međutim, u praksi još uvijek nailazimo na brojne stereotipe o ženama u poslovanju zbog kojih žene i dalje teže nalaze posao ili se zapošljavanju na manje plaćenim poslovima. Stereotipi o ženama u poslovanju su samo jedna od prepreka koje žene moraju savladati žele li doći na visoku poziciju. Drugim riječima tih prepreka je mnogo zbog čega se one danas zajedničkim nazivom zovu „stakleni strop“ ili „stakleni labirint“. Unatoč brojim pokušajima da se on razbije, staklo odnosno prepreke postaju višestruke.

Ključne riječi: stakleni strop, menadžment, žene menadžeri, stereotipi, diskriminacija

## Summary

Being a manager in the 21.st. century is more demanding than ever, because in addition to an authoritative leader, he has to be a psychologist who understands all of his employees and creates a friendly relationship with them. It is precisely because of the emotional or friendly style of leadership in today's literature that women are often mentioned as the manager of the present and the future. In practice, however, we still encounter numerous stereotypes about women in business that make it harder for women to find a job or to hire less paid jobs. Stereotypes about women in business are just one of the obstacles women must overcome if they want to take a high position. In other words, these obstacles are much why they are today referred to by common name as “glass ceiling” or “glass labyrinth”. Despite numerous attempts to break it, glass or obstacles become multiple.

Key words: glass ceiling, management, women managers, stereotypes, discrimination

## **Popis korištenih kratica**

**SEB** Skandinaviska Enskilda Banken

**ONS** Statistički ured Ujedinjenog Kraljevstva

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Menadžment.....	3
2.1. Pojam menadžmenta i menadžera.....	4
2.2. Funkcije menadžmenta.....	5
2.3. Razine menadžmenta.....	6
3. Muški i ženski stil vođenja.....	8
4. Žene u menadžmentu.....	11
4.1. Društveni položaj žena.....	11
4.2. Zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama.....	12
4.3. Prepreke kod uključivanja žena u menadžment.....	15
4.4. Analiza visokog obrazovanja po spolovima.....	16
4.5. Razlike u plaćama žena i muškaraca.....	20
5. Stakleni strop.....	23
5.1. Pojam staklenog stropa.....	24
5.2. Prikrivena diskriminacija i njezini uzroci.....	25
5.3. Uzroci staklenog stropa.....	26
5.4. Razlozi i načini za razbijanje staklenog stropa.....	28
5.5. Slučajevi diskriminacije žena menadžerica.....	29
5.5.1. Slučaj spolne diskriminacije u ONS-u.....	29
5.5.2. Slučaj Merrill Lynch & Co.....	30
6. Žene menadžeri: u svijetu, u Europi i u Hrvatskoj.....	32
6.1. Žene menadžeri u svijetu.....	32
6.1.1. Meg Whitman.....	33
6.2. Žene menadžeri u Europi.....	34
6.2.1. Annika Falkengren.....	35
6.3. Žene menadžeri u Hrvatskoj.....	36
6.3.1. Gordana Kovačević.....	37
7. Zaključak.....	38
8. Literatura.....	40
Popis tablica.....	44
Popis grafikona.....	44



# 1. Uvod

Kroz cijelu povijest poslovni svijet bio je predodređen muškarcima. Oni su se obrazovali te time osposobljavali za rad na različitim funkcijama u poduzećima. Upravo to što su posjedovali veća prava te time imali više prostora za napredak omogućilo im je da budu superiorni nad ženama za koje se smatralo da nemaju drugih uloga osim biti majke i brinuti se samim time samo o djeci i o kućanstvu. No konačnim ustankom žena i njihovom borbom za jednaka prava, došlo je do velikog preokreta u društvu. Žene su se počele obrazovati i raditi što je potpuno promijenilo tradicionalan način života kakav su vodile do tada. A samim time često su nadmašivale do tad nadmoćne muškarce te dolazile na sve više funkcije. No, iako su gotovo iskorijenile diskriminaciju u društvu ona je ipak i danas vidljiva u poslovnom svijetu.

Iako su žene danas obrazovane čak i u većem broju nego muškarci ponovno se susreću s velikim problemima u poslovnom svijetu. Ti problemi često su uzrokovani tradicionalnim razmišljanjima koje ljudi teško mijenjaju. No ipak oni donose velike prepreke za žene u 21. stoljeću kao što su teži pronalazak posla, manje plaće, manja mogućnost napredovanja što uzrokuje manju zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama. A upravo sprječavanje žena da se popnu na visoke menadžerske funkcije naziva se „stakleni strop“ ili „stakleni labirint“. Oni označavaju sve prepreke koje se nađu ispred žena kada se bore za viši položaj s muškarcem. No, još veći problem od samog dolaska na vodeće funkcije ženama u suvremenom svijetu predstavlja dugoročni opstanak na istima.

*Problem istraživanja* polazi od informacija koje ukazuju na postojanje brojnih nevidljivih barijera i predrasuda u poslovnom svijetu koje žene sprječavaju da se popnu na visoke menadžerske funkcije kao i da se održe na istima. A informacije na kojima se temelji problem istraživanja su rezultati provedenih istraživanja koji dokazuju da općenito ima više zaposlenih muškaraca nego žena, a posebno je ih je puno veći broj na visokim rukovodećim funkcijama u odnosu na žene koje se prema svim podacima u današnje vrijeme više obrazuju.

*Predmet istraživanja* je zastupljenost i položaj žena na visokim funkcijama u poduzećima, ali i dugoročni opstanak njih na istima. Te postojanje i uzrok staklenog stropa u poslovnom svijetu u 21. stoljeću.

*Svrha završnog rada* je ukazati na nevidljive barijere i predrasude s kojima se žene nose u suvremenom poslovnom svijetu, te pronaći i objasniti uzroke istih. Dok su *ciljevi završnog rada* ukazati na prednosti i mane muškog, ali i ženskog stila vođenja te time pojasniti zašto je u suvremenom poslovanju izrazito važno prihvaćati, podržavati i kombinirati iste. Nadalje je cilj

prikazati s čime se žene nose u modernom društvu s naglaskom na poslovni svijet. Pojasniti pojam staklenog stropa, doći do njegovih uzroka te načina razbijanja istog. Te naposljetku primjerima uspješnih žena iz Hrvatske, ali i svijeta dokazati da stakleni strop sve više puca, i da ga je uz veliki trud i puno odricanja moguće „razbiti“.

U skladu s prije navedenim problemom te predmetom istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

HIPOTEZA 1: Muškarci i žene usvajaju različite stilove vodstva.

HIPOTEZA 2: Postotak žena na visokim rukovodećim pozicijama je manji od 40%.

HIPOTEZA 3: Muškarci i žene jednako su dobri u menadžmentu.

*Struktura rada* sačinjena je od sedam poglavlja. Prvo od tih sedam poglavlja je *Uvod*. U njemu su izneseni problemi tematike završnog rada, te je predstavljen predmet istraživanja. Uz njih navedeni su i ciljevi te svrha rada. Nakon uvoda slijedi poglavlje koje govori o pojmu menadžmenta i menadžera, funkcijama menadžmenta te razimana istog, a naziva se „Menadžment“. Treće poglavlje naziva se „*Muški i ženski stil vođenja*“. U njemu se ukazuje na različitost vodstva žena i muškaraca, na prednosti i mane i jednog i drugog, ali i na važnost podržavanja i kombiniranja istih za postizanje uspjeha. Četvrto poglavlje bavi se društvenim položajem žena, zastupljenosti žena na rukovodećim funkcijama, preprekama na koje žene nailaze kod uspona na više pozicije, položajem žena koje su se uspješno popele na vrh, ali i razlikom u plaćama žena i muškaraca, a ovo veliko poglavlje naziva se „*Žene u menadžmentu*“. Peti dio posvećen je staklenom stropu. Naime u njemu se pojašnjava pojam staklenog stropa, dokučuju se uzroci istog te navode razlozi za razbijanje ove suvremene prepreke. Šesto poglavlje naziva se „*Žene menadžeri: u svijetu, u Europi i u Hrvatskoj*“. I prikazuje tri uspješne žene s područja menadžmenta koje su se usprkos brojim preprekama popele na najviše pozicije koje su obično namijenjene muškarcima. Posljednji element završnog rada je zaključak. A nakon zaključka su još navedeni *Popis literature, Popis grafikona te Popis tablica*.

## 2. Menadžment

Menadžment kao pojam izrazito je teško definirati zato što se pod tim pojmom mogu javiti različiti sadržaji ili se pak različitim pojmovima pripisuje isti sadržaj. Tako menadžment u literaturi može označavati rukovođenje, upravljanje ili organizaciju. Osim toga problem nastaje i kod samog prevođenja riječi menadžment na hrvatski jezik jer riječ „manage“ potječe od lat. riječi „manus“ što znači ruka, a sam menadžment u početku je označavao „obučavanje konja u hodu“. Po čemu bi se dalo zaključiti kako je hrvatska riječ za menadžment zapravo rukovođenje. (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2004, str.17. do 18.).

Potreba za samim rukovođenjem javlja se od davnih dana. „Pojam organiziranog djelovanja stariji je čak i od robovlasničkog društva jer su primati već poznavali rad u zajednici, što im je omogućilo da postanu najmoćnija skupina na zemlji. Ipak, prvo organizirano djelovanje, koje je najbliže pojmu današnjeg poduzeća, javlja se s nastankom robovlasničkog društva“ (Lozić, 2012, str.9.).

Nadalje autor Lozić, J. (2012.) tvrdi kako je upravo to robovlasničko društvo odgovorno za praktični razvoj menadžmenta koji možemo vidjeti kroz primjerice izgradnju piramida. No, također navodi kako to nije menadžment koji danas poznajemo jer se on tek javlja s razvojem kapitalizma prelazom iz manufakturne proizvodnje u kapitalističku gdje se zbog novih uvjeta javlja potreba za time da vlasnik i menadžer nisu iste osobe. I upravo tim potezom vidljivi su znaci nastanka suvremenog kapitalizma kojim počinje era nestabilnosti, a koja s vremenom sve izraženija. Ona u modernom poslovanju predstavlja jednu od glavnih karakteristika, a samim time i problema.

Glavne karakteristike novog, modernog tržišta su turbulentnost te neizvjesnost zbog kojih se u modernom poslovanju od menadžera očekuje izuzetna prilagodljivost. A nošenje s konstantnim promjenama te prilagođavanje istima najteže su obveze menadžera koje on nužno mora dobro odrađivati da bi ostao konkurentan na suvremenom tržištu. Sve to donijele su sa sobom nove tehnologije te novi poslovni modeli kojima upravljaju nove generacije nametnuvši svoje suvremene stavove, mišljenja i ponašanja. No u svoj toj turbulenciji jedno je ostalo isto. Temeljna funkcija menadžmenta i dalje je stvaranje novih vrijednosti za kupce koje zaposlenici stvaraju zajedničkim naporima, a menadžment im pomaže poticanjem njihove inovativnosti i produktivnosti. (Magretta i Stone, 2002, str.6.).

## 2.1. Pojam menadžmenta i menadžera

Pojam menadžment ljudi tokom komunikacije mogu i često koriste na različite načine što za posljedicu velik broj definicija istog. Primjerice, definicija menadžmenta se može odnositi samo na proces kojeg slijede menadžeri zbog ostvarivanja ciljeva. Isto tako može se odnositi na niz znanja ali i na pojedince koji vode i usmjeravaju organizaciju te na samu karijeru posvećenu istoj toj zadaći. Stoga je iznimno bitno tijekom komunikacije imati sve ove aspekte na umu jer upravo su oni najčešći razlog nesporazuma točnije njihovo ne razmišljanje. No, ipak najčešće korištena definicija menadžmenta je da je to proces ostvarivanja organizacijskih ciljeva radom s ljudima i drugim organizacijskim resursima kroz njih (Certo i Certo, 2008., str.7.).

Prema Sikavica i Bahtijarević – Šiber (2004.) menadžment je „aktivnost usmjerena na postizanje određenih i unaprijed zacrtanih ciljeva, ali aktivnostima drugih ljudi“. Još jedna od najjednostavnijih definicija koja je dobro prihvaćena kaže: „Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve" (Kapović 2001 navedeno u Weihrich, 1994).

No budući da se suvremeni menadžment poprilično razlikuje od tradicionalnog bitno je usporedbe radi dati i jednu novu definiciju istoga. A definicija suvremenog menadžmenta kaže „Menadžment je stoga proces ostvarivanja organizacijske svrhe i ciljeva na efikasan i efektivan način na temelju integracije i koordinacije ograničenih ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa primjenom funkcija planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja“ (Rupčić, 2018, str.21.).

Pregledom te usporedbom nekoliko definicija različitih autora možemo vidjeti da menadžment u svakoj od njih obuhvaća 3 glavne značajke:

- „1. To je proces ili niz kontinuiranih i povezanih aktivnosti.
2. Uključuje i koncentrira se na postizanje organizacijskih ciljeva.
3. Te ciljeve ostvaruje radeći s ljudima i drugim organizacijskim resursima kroz njih“ ( Certo i Certo, 2008., str.7.).

Ljudi koje obično zovemo menadžerima, nisu jedini koji se bave menadžmentom. Naime ako promatramo menadžment kao ljudsku aktivnost tada možemo vidjeti da smo svi mi ponekad i u nekim situacijama menadžeri jer svaki put kada preuzimamo odgovornost za neku aktivnost i pri

tom svjesno pokušavamo oblikovati napredak i krajnji ishod aktivnosti mi se na neki način bavimo menadžmentom. (Boddy, 2008 str.9.)

No, iako se svatko u svom privatnom životu ponekad susreće s ovom aktivnošću to ne znači da je on zapravo menadžer. Menadžerom se može samo zvati osoba koja upravlja nekom složenom organizacijom te posjeduje kompleksna znanja i vještine.

Nekada davno u prošlosti definicija menadžera bila je vrlo sažeta, odnosno tvrdilo se kako je on osoba odgovorna za rad drugih ljudi. Tada kada još nije postojala ni razlika između menadžera i vlasnika ova definicija bila je točna i iznimno prihvaćena, no danas kada postoje nove, velike i kompleksne organizacije je više ne možemo primjenjivati. (Drucker, 2011 str.48.).

Iako ih danas ima velik broj, jedna od suvremenih definicija menadžera kaže „Menadžer je netko tko rješava stvari uz pomoć ljudi i drugih resursa“ (Boddy, 2008 str.10.). Odnosno autor nam objašnjava kako je to osoba koja posjeduje određena znanja i vještine, ima sposobnost, a samim time i moć utjecaja na ljude točnije zaposlenike uz čiju pomoć dolazi do željenih ciljeva organizacije uz naravno korištenje drugih resursa osim ljudi.

„Moderni menadžer se od klasičnog razlikuje i po tome što ne stavlja težište na idealne organizacijske kulture, već se fokusira na upravljanje u skladu s promjenljivom okolinom te zahtjevima konkurencije“ (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2004, str.23.). Osim toga autori Bahtijarević – Šiber i Sikavica (2004.) tvrde kako je iznimno važan zadatak suvremenog menadžera da motivira svoje zaposlenike, koordinira te povezuje različite individue, nalazili se oni u službama ili u proizvodnji.

To bi značilo da se moderni menadžer prije svega mora posvetiti ljudima i odnosu s njima i između njih kako bi ostvario konkurentnost te time dugoročnost organizacije.

## **2.2. Funkcije menadžmenta**

Osim što se menadžment može opisati ranije navedenim definicijama, on se može sagledati i putem analize menadžerskih funkcija. „Pet funkcija menadžmenta preko kojih menadžeri utječu, upravljaju, rukovode i posiztu zacrtane ciljeve su: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima i kontrola. Četiri temeljne funkcije: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola nadopunjuju se upravljanjem ljudskim potencijalima kao petom funkcijom“ (Lozić, 2012, str.13.).

Lozić, J. (2012.) u svojem djelu „Osnove menadžmenta“ dalje tvrdi kako su ljudski resursi poprimili tolike razmjere da polako postaju zasebna znanstvena disciplina te se time odvajaju od funkcija menadžmenta. Dok Rupčić, N. u svojoj knjizi „Suvremeni menadžment“ (2018.) navodi kako sve navedene funkcije menadžmenta čine sustav tj. ponavljaju se u krug s određenim razmacima.

Prva i osnovna funkcija koja određuje kako će se aktivnosti dalje odvijati je planiranje. Kroz planiranje menadžeri odabiru misije i ciljeve te akcije kojima bi se oni ostvarili. Također planiranjem usmjeravamo organizaciju prema budućnosti (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2004, str.74. do 75.).

Sljedeća funkcija je organiziranje. „Organiziranje – slijedi planiranje i predstavlja sustav raspoređivanja zadaća na pojedince i skupine kako bi se što efikasnije koristili resursi organizacije“ (Lozić, 2012, str.14.).

Treća po redu je upravljanje ljudskim resursima odnosno potencijalima. Ona „definira sam bit menadžmenta kao discipline koja pronalazi, selekcionira, zapošljava i upravlja razvojem ljudskih potencijala u organizacijama“ (Lozić, 2012, str.15.). I to je jedna od funkcija kojoj se u suvremeno doba pridaje najviše pažnje.

Slijedi nam vođenje. Vođenje se često smatra najvažnijom funkcijom menadžmenta jer njegova uspješnost najviše ovisi od nje. „Vođenje je, dakle, umjetnost utjecaja na ljude, da tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije“ (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2004, str.25.).

I posljednja funkcija je kontroliranje. „Funkcija kontroliranja odnosi se na utvrđivanje stupnja realizacije ciljeva“ (Rupčić, 2018, str.4.). Odnosno menadžeri uspoređuju svoje planove s konačnim rezultatima te utvrđuju koliki je stupanj realizacije.

### **2.3. Razine menadžmenta**

Kako bi se lakše i efikasnije upravljalo nekom organizacijom sustav menadžera organiziran je hijerarhijski. Tako razlikujemo 3 temeljne razine menadžmenta. One se dijele na: vrhovni odnosno top menadžment, srednji i niži tj. menadžment prve crte.

Vrhovni ili top menadžment najviša je razina menadžmenta. Stoga su to menadžeri na vrhu organizacije koji su zaduženi za organiziranje kompletne organizacije. Njihovi su zadatci: stvaranje

dobre globalne slike organizacije, planiranje, određivanje ciljeva i strategije kojom će odabrani ciljevi biti ostvareni, također oni skeniraju okolinu organizacije te pomoću vizije određuju kamo će organizacija u budućnosti stići. I u tom kadru najpotrebnije su konceptualne vještine (Lozić, 2012, str.19.).

„Srednji menadžment hijerarhijski odgovara vrhovnome menadžmentu. On se nalazi na čelu autonomnih ili poluautonomnih jedinica, odnosno odjela ili divizija, koje se također sastoje od većeg broja odjela, odnosno organizacijskih jedinica. Njihova uloga je prvenstveno koordinacijska ili komunikacijska“ (Rupčić, 2018, str.9.). Odnosno menadžeri srednje razine određuju srednjoročne planove koje potom i ostvaruju, a kod toga im je najbitnije da imaju dobru komunikaciju s ljudima.

I posljednji je niži menadžment odnosno menadžment prve crte koji je zadužen za proizvodnju roba i usluga, a nadležan zaposlenicima koji nemaju menadžerskih funkcija. Oni se bave određivanjem i ostvarivanjem kratkoročnih planova, a najpotrebnije su im tehničke vještine i znanja. Budući da svaki dan komuniciraju sa zaposlenicima moraju biti dobri u motivaciji drugih te uvođenju u posao odnosno obrazovanju i pomoći novih zaposlenika koji još ne posjeduju znanja i vještine potrebne za neki posao koji trebaju obavljati (Lozić, 2012, str.19. do 20.).

### 3. Muški i ženski stil vođenja

Kao što je već u prvom poglavlju navedeno, vođenje se ne rijetko smatra najvažnijom funkcijom menadžmenta, „Vođenje je, dakle, umjetnost utjecaja na ljude, da tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije“ (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2004, str.25.).

Budući da je vođenje funkcija menadžmenta mnogi ljudi smatraju pojmove vođa odnosno lider i menadžer sinonimima iako oni to nikako nisu. Čovjek može biti izvrstan vođa, a loš menadžer ili izvrstan menadžer, a loš vođa. Rijetkost je pronaći osobu koja je istovremeno vođa i menadžer. Naime razlika između menadžera i vođa je ta da menadžeri imaju formalnu ovlast, oni su rukovoditelji odjela, članovi uprava ili predsjednici nekih organizacija. Dok su vođe osobe koje imaju sposobnost upravo voditi druge tj. utjecati na njih tako da dobrovoljno izvršavaju sve zadane ciljeve. Prema tome menadžeri imaju obrazovne kompetentnije i položajne moći, dok vođe tj. lideri imaju viziju, kreativnost i moć utjecaja djelovanja na druge. (Lozić, 2012, str.167. do 168.).

Upravo zbog ranije navedenih sposobnosti vođama se često pripisuju neke određene karakteristike i osobine, a ljudi su skloni određene karakteristike pripisati određenom spolu. Iako „nema dokaza da muškarci i žene na rukovodećim položajima posjeduju karakteristike koje se stereotipno pripisuju pojedinom spolu. Prema jednom istraživanju razlika između muškaraca i žena ne postoje u sljedećim obilježjima: sposobnosti rješavanja problema, analitičke sposobnosti, radna motivacija, kompetitivnost, sposobnost učenja novih vještina, društvenost i konformizam“ (Ružić i Perušić, 2014., str. 100.).

No autori Ružić i Perušić u svojem stručnom radu 2014. također tvrde kako se razlike ipak pokazuju i nekim područjima ponašanja poput participativnog stila vođenja kojeg u većoj mjeri koriste žene. Nadalje se iskazuju razlike u nastojanju za postizanjem konsenzusa, u očekivanju uspjeha i učestalosti izostanaka s posla. Kako autori navode od svih navedenih razlika jedino je očekivanje uspjeha karakteristično za muškarce.

Prema novim istraživanjima, žene su privrženije transformacijskom stilu vođenja više nego muškarci što je iznimno korisno u organizacijama koje nemaju dobru hijerarhijsku strukturu. Također im je bitniji osobni razvoj, dok je kod muškaraca najbitnija pobjeda. Negativna strana je da su žene sklone za svaku pogrešku kriviti sebe, dok muškarci traže krivce u drugim ljudima. (Ružić i Perušić, 2014, str. 100. do 101.).

No u menadžmentu ipak stilove vođenja prema spolu možemo podijeliti na „ženski stil“ i „muški stil“.



„Ženski, odnosno muški stil vođenja popularno su tako nazivani zbog toga što ih karakteriziraju ponašanja koja se smatraju tipično muškima, odnosno tipično ženskima. To, naravno, ne znači da je muški stil vođenja svojstven muškarcima, odnosno da ženski stil menadžmenta primjenjuju isključivo žene“ (Pološki 2003., str. 40.).

Za „ženski“ tj. emotivni odnosno moderni stil vođenja stoga je karakteristično stvaranje dobrih uzajamnih odnosa sa zaposlenima, međudobno dijeljenje informacija među zaposlenima te time stvaranje dobrog timskog rada koji često preferiraju. Ističu se i važnost participacije zaposlenih te stvaranje ugodne organizacijske klime kako bi svaki zaposleni bio uspješan u organizaciji te samim time zadovoljan sobom kao pojedincem u njoj te cijelom organizacijom. Na svoje zaposlenike stoga gledaju kao na ljude sa svojim željama i potrebama koje je potrebno uvažati i pridavati im stoga puno pažnje. Budući da su najviše u svom vodstvu usmjerene na svoje zaposlenike, još je jedna stvar vezana za ovaj stil povezana s modernim menadžmentom, a to je da stavljaju ljudske resurse u središte svega, odnosno da ih smatraju najvažnijima u stvaranju konkurentske prednosti. Zbog toga se njihov pristup upravljanju i motiviranju ljudi naziva i „mekani“ pristup. (Pološki 2003, str. 40.).

Dakle, žene menadžeri sklonije su vođenje sagledavati kao proces, povezivati se s ljudima te time izgrađivati bolje odnose, teže timskom radu te suradnji i iskrenosti. Također su spremnije slušati druge i komunicirati sa svakim što je znak velike empatije te emocionalne inteligencije. Manje su sklone neetičnom ponašanju te su obično strpljivije što se odlično uklapa u sliku modernog menadžera (Rupčić, 2018, str. 286.).

S druge strane „muški stil vođenja poprima potpuno drugačije karakteristike. Njega najbolje opisuju snaga, odlučnost, odvažnost, sigurnost, logičnost, objektivnost, agresivnost, samouvjerenost vještina i sl. (Pološki, 2003, str. 40.).

Kako bi vođa bio uspješan bitno je kombinirati i karakteristike „muškog“ i karakteristike „ženskog“ stila. Jer ako je vođa izrazito emotivan i usmjeren na ljude to može biti negativno jer neće stvoriti autoritet kod zaposlenika i često neće slati poruku samouvjerenosti, odlučnosti i odvažnosti koji su bitni u vodstvu ljudi. No isto tako ni muške karakteristike bez ženskih nisu često uspješne jer one često čine menadžera, ali ne i vođu. Dakle i svaki od navedenih stilova ima i prednosti i nedostataka stoga je bitno znati što je karakteristično za koji stil kako bi se mogao naći savršen balans između ovih suprotnosti. Zato su u tablici 1. prikazane karakteristike muškog i ženskog stila te s time povezane prednosti i mane.

Tablica 1: Usporedba muškog i ženskog stila vođenja.

ŽENSKI STIL	MUŠKI STIL
1. DEMOKRATSKI, INTERAKTIVNI, PRIJATELJSKI „EMOTIVNI“ STIL - potiču interaktivno vodstvo odnosno konzultacije i suradnju s podređenima čime ohrabruju podređene i daju im osjećaj važnosti	1. AUTOKRATSKI, TRANSAKCIJSKI STIL - vođa voli zapovijedati te očekuje pokoravanje. Oslanja se na moć kažnjavanja i nagrađivanja. Za kvalitetno pružene usluge daje nagrade, odnosno za ne kvalitetno kazne.
2. SURADNJA- izbjegavanje sukoba tj. rješavanje problema putem kompromisa, suradnje, prilagodbom, konzultiranjem i pregovaranjem	2. KONKURENTSKI STAV PREMA OKOLINI - teže pobjedi, vide sve kao konkurenciju, potiču natjecateljske odnose podređenih, motivacija – stalna konkurencija
3. POZNAVANJE ZAPOSLENIH - grade iskrene i potpune međuljudske odnose čime upoznaju druge te primjenjuju individualne stilove vođenja prilagođene svakom zaposleniku	3. POZICIJSKA MOĆ- koriste moć prisile i nagrade koju crpe iz formiranog položaja. A kvalitetno se koriste i informacijama koje posjeduju
4. INTERPERSONALNE VJEŠTINE - Dobar odnos sa drugim kroz poticanje na iznošenje ideja, slušanjem istih te pružanjem povratnih informacija	4. INSTRUMENTALNI ODNOS PREMA ZAPOSLENIMA-s ljudima se ne stvara prijateljski odnos već se na iste gleda kao na nekoga ko izvršuje zadatke i ciljeve
5. POTICANJE PARTICIPACIJE – pružanje mogućnosti zaposlenicima da budu dio svih dijelova poslovanja	5. SKLONOST KRITICI - rijetko pohvaljuju, no često daju kritike
6. REFERENTNA MOĆ -moć crpe iz osobnosti tj. koriste se karizmatikom moći	
7. DIJELJENJE MOĆI I INFORMACIJA - dijeljenjem informacija pokazuju povjerenje prema zaposlenicima	
8. POTICANJE SAMOPOŠTOVANJA - Ostvaruje se kroz dijeljenje informacija, a pruža zaposlenicima osjećaj vrijednosti	
9. POTICANJE ENTUZIJAZMA I ZADOVOLJSTVA – širenje dobre energije kako bi se svi osjećali ugodno	
10. UZOR POZITIVNOG PONAŠANJA - potiče na ponašanja koja cijela organizacija cijeni	
11. TIMSKI RAD- promicanje suradnje među zaposlenicima zbog ostvarenja ciljeva i rješavanja kompleksnih problema	

Izvor: obrada autorice prema Pološki N.: „Ženski stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima“, Ekonomski pregled Vol. 54 No. 1-2, 2003., str. 40.

## 4. Žene u menadžmentu

Organizacije koje podupiru rad i napredak kvalificiranih i sposobnih žena zauzvrat dobivaju najbolje lidere koji ujedinjuju znanja i iskustva muškaraca i žena na visokim pozicijama. Osim toga, još jedna izrazito važna prednost je stvaranje ženskog uzora u organizaciji. Naime uspješne žene osim što pružaju ohrabrenje kroz svoj primjer svojim zaposlenicima, one šalju pozitivnu sliku i svojim klijenticama koje će prepoznati organizaciju koja podržava napredak kvalificiranih žena. Time se naravno promiče ravnopravnost i ohrabruje žene, te što je najvažnije za organizaciju stvara se konkurentna prednost. Osim toga žene tada u „ratu talenata“ iskorištavaju sve svoje talente te puni potencijal.

### 4.1. Društveni položaj žena

U prvim primitivnim plemenima ženska jednakost u društvu bila je izrazito naglašena. Naime žene su u tom društvu bile manje potlačene no ikad zato što je glavni cilj bio opstanak. Kako bi cijele zajednice opstale, ljudi su morali konstantno tragati za hranom. A upravo žena bila je važan dobavljač hrane, ali i neka vrsta kuhara jer sve što je sakupila u svojoj torbi morala je složiti u nešto smisljeno i jestivo kako bi ih nahranila te održavala na životu. Osim toga skrbile su za djecu, bavile se dijeljenjem hrane kod kojega su međusobno komunicirale te time te time povećavale kvocijent inteligencije uz muškarce koji su to radili u lovu pomoću međusobne komunikacije kod samog lova i organizacije istog, ali i zaštite zajednica. (Matotek, 2010, <https://povijest.net/2018/?p=1456> ).

Nakon toga žena gubi jednakopravnost s muškarcem te se smatra korisnom samo kod rađanja. Štoviše u Starom Rimu i Grčkoj bile su gotovo u rangu s robovima. Zabranilo im se je slobodno kretanje, a smatrane su i ne intelektualnim bićima. A nisu bile čak ni vlasnice same sebe, naime smatralo se da su vlasništvo svoga oca do trenutka udaje, kada postaju vlasništvo svojih muževa. Povezano s time u svijet naroda duboko je bila ukorijenjena poslušnost žene prema muškarcu. (Bereš, 2016., str.16.)

Srednji vijek, po godinama različit od Antičke Grčke i Rima društvenim položajem žena bio je gotovo identičan njima. Na već ranije oduzete slobode, ovdje im se oduzimaju i one koje su ostale. Osim ako su bile redovnice, budući da je Crkva u to doba imala vlast nad svime. A to mračno doba zapamćeno je i po spaljivanju na lomači žena koje su smatrane vješticama.

Novo doba, donosi ipak svjetlo u živote žena. Naime iako se njihov rad nije cijenio te su i dalje pripadale muškarcima. Udovice su bile slobodne imati vlastite obrte. One su tada selile na Novi kontinent te imale barem malo više slobode. No, sloboda je u ovom slučaju značila da mogu raditi, ali u najgorim uvjetima te za puno manje novaca od muškaraca, sve s ciljem da odustanu. Tek 1789. godine Francuskom revolucijom žene traže ponovnu jednakopravnost, bore se za svoja prava te bolji društveni položaj uopće. Iako su već tada napravile veliki pomak u odnosu na ranija razdoblja, velika revolucija tih prava desila se tek s početkom 19. stoljeća kada su žene osim s primarnim obrazovanjem počele i s upisima fakulteta. (Matotek, 2010, <https://povijest.net/2018/?p=1456> )

Nadalje, početkom 20. stoljeća kada su muškarci primorani ići u ratove, žene preuzimaju njihove poslove u tvornicama te time dobivaju još više na značaju u društvu. Tako i nesvjesno sudjeluju u razvoju tržišta rada kakvo danas poznajemo. Osim toga postaju dijelom radne snage, stoga nisu više periferne te po prvi puta provode više vremena radeći nego rađajući djecu. (Shallcross Koziara .K., Moskow M.H., Tanner L. D., 1987, str. 1.)

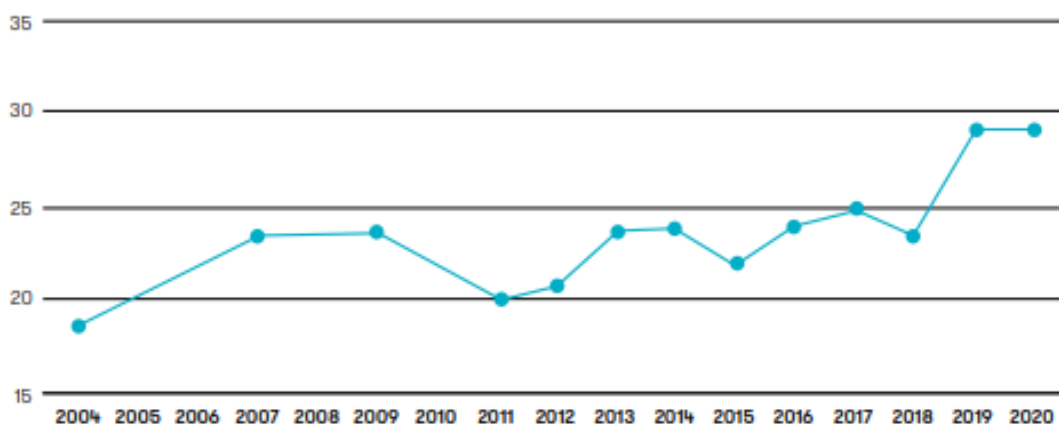
Danas kada su se žene izborile za svoj položaj u društvu one čine 1/3 radne snage. No, u samom poslovanju još uvijek nailaze na brojne prepreke. Jedna od najvećih je dolazak žena na visoka rukovodeća mjesta, a zatim i opstanak na istima.

## **4.2. Zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama**

Istraživanja o ženama u menadžmentu gotovo da i nisu postojala sve do prije 12 godina kada je Elinor Ostrom u kategoriji ekonomije osvojila Nobelovu nagradu. To je izazvalo brojne reakcije budući da se ekonomija smatrala isključivo muškim poslom. Još jedna posebnost ove Nobelove nagrade je da je ona dodijeljena u doba velike svjetske gospodarske krize. Ovaj događaj postao je poticaj za češća i veća istraživanja o ženama u poslu koji je prije smatran isključivo muškim. (Pavlek, Klopota i Latin, 2015., str. 227.)

Grant Thornton International Business Report već više od 15 godina bavi se istraživanjem vezanim za rodnu raznolikost na visokim rukovodećim pozicijama s ciljem promicanja rodne ravnopravnosti upravo na tim pozicijama. U njihovom istraživanju provedenom 2020. godine prikazali su koliko se u svijetu u narednih 16 godina promijenio udio žena na visokim rukovodećim položajima. Na grafikonu 1 vidljivo je kretanje broja žena u vrhovnom menadžmentu u navedenom razdoblju, koje jasno prikazuje porast od 10 posto.

Grafikon 1. Kretanje udjela žena na visokim rukovodećim pozicijama u svijetu (u%)



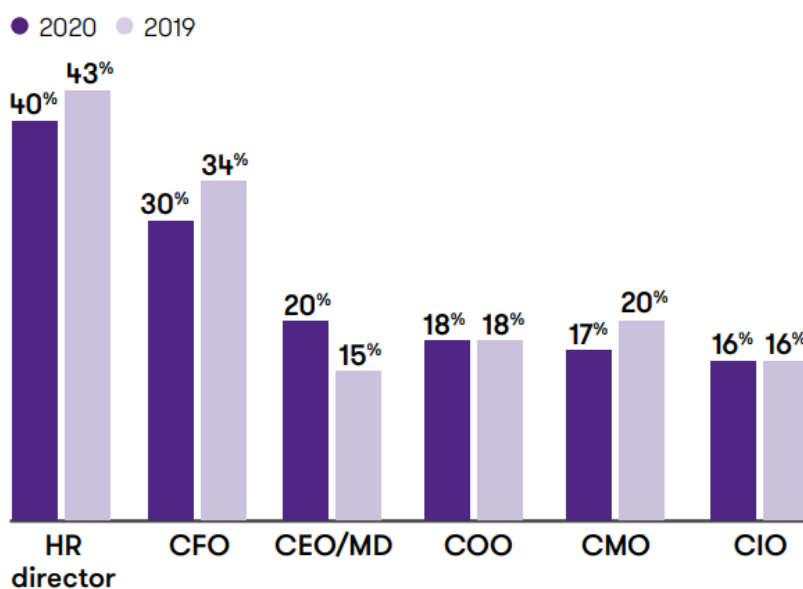
Izvor: Udio žena u visokim rukovodećim pozicijama na globalnoj razini tijekom posljednjih 16 godina, Grant Thornton International Business Report, 2020., 3, [https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2020/women-in-business-2020\\_report.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2020/women-in-business-2020_report.pdf) (9.4.2021.)

Promatrajući prvu godinu istraživanja odnosno 2004. možemo primijetiti kako je postotak žena u vrhovnom odnosno top menadžmentu iznosio 18%. Nakon toga slijedi veliki porast sve do 2007. godine kada udio žena doseže 24%, no isti postotak se nakon toga nije mijenjao sve do 2009. godine zato što je došlo do teške gospodarske krize diljem svijeta. Zatim u periodu od 2010. do 2011. godine slijedi pad postotka za čak 4%. 2013. godina postotak ponovo doseže 24% sve do 2015. kada brojke variraju sve do 2019. godine. Veliki skok u 2019. godini donosi udio od 29% žena na visokim rukovodećim pozicijama, što se ne mijenja ni u 2020. godini koja je također pogođena svjetskom krizom, no ovog puta uzrokovanom korona virusom.

Povezano s istraživanjem o ukupnom udjelu žena na visokim rukovodećim pozicijama, Grant Thornton International Business Report istražuje i u kojim je regijama diljem svijeta brojka iznad ili ispod prosječna. Prema podacima koje su dobili u tom istraživanju provedenom također 2020. godine, Afrika je kontinent s najvećim udjelom žena u vrhovnom menadžmentu s postotkom od čak 38% što je gotovo dvije petine izvršnih uloga na tom kontinentu. S druge strane Azijsko-pacifički dio ima najmanji udio žena na istim pozicijama, što govori da su u tom dijelu svijeta tek 27% top menadžera žene. U Europi postotak žena u visokom menadžmentu je malo iznad prosjeka, odnosno iznosi točno 30%. Istočna Europa promatrana posebno ima 35% isto kao i Savez država Jugoistočne Azije. Brojka u Južnoj Americi iznosi 33%, što je za 4% više od Sjeverne Amerike. Ovakav uspjeh Afrike Thornton International Business Report povezuje s reformama koje promiču jednakost spolova tijekom proteklog desetljeća.

Osim što Thornton International Business Report istražuje udio žena u vrhovnom menadžmentu općenito, oni i istražuju u kojim su točno odjelima žene pretežito na visokim rukovodećim pozicijama te u kojima konstantno raste broj žena. Stoga se na grafikonu 2. mogu vidjeti rezultati istraživanja koji prikazuju koliko je postotak žena na visokim rukovodećim pozicijama porastao od 2019. do 2020. godine u ulogama menadžera ljudskih potencijala, glavnog financijskog direktora, glavnog/ izvršnog direktora, glavnog operativnog direktora, glavnog direktora marketinga te glavnog direktora informatike.

Grafikon 2. Udio žena u specifičnim menadžerskim ulogama usporedba 2020. i 2019. godine.



Izvor: Žene u poslovanju 2020: Provedba plana u djelo, Grant Thornton International Business Report, 2020., 7, [https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2020/women-in-business-2020\\_report.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2020/women-in-business-2020_report.pdf) (9.4.2021.)

Iz grafikona možemo vidjeti kako najveći postotak žena na visokim rukovodećim pozicijama ima funkciju menadžera ljudskih potencijala. Udio žena na mjestima menadžerica ljudskih potencijala i u 2019. godini bio je poprilično dobar s postotkom od 40%, no u 2020. još se povećao za 3%. Druga funkcija koju žene u top menadžmentu najčešće obavljaju je funkcija glavnog financijskog direktora, kod koje je postotak u 2019. godini iznosio 30%, dok se u 2020. godini podigao na 34%. Nadalje, u 20% slučajeva u 2019. godini žene su bile izvršni/ glavni direktori dok su godinu kasnije pale na 15% što upućuje na problem opstanka žena na ovakvim pozicijama.

Glavne operativne direktorice i u jednoj i u drugoj godini su činile 18%, dok su funkcije glavnih direktorica marketinga skočile sa 17 na 20%. A funkciju glavnog direktora informatike je u 2019. godini je od ukupnog broja obavljalo 16% žena što je ostalo identično i u 2020. godini.

Eurostat pak u 2020. godini povodom Dana žena objavljuje istraživanje provedeno na području Europe koje prikazuje koliko je žena na rukovodećim pozicijama u kojoj europskoj državi gdje se najboljom u tom pogledu pokazala Latvija s čak 53% žena menadžera, što je daleko iznad prosjeka svijeta, ali i većine zemalja Europe. Slijedi je Bugarska s 49% te Poljska sa 48%. Nama najbliža zemlja s najboljim postotkom je Slovenija koja ima čak 44% žena u menadžmentu. Najgora država u tom pogledu je Cipar sa samo 19%, a Hrvatska koja je u rangu s Grčkom, Maltom i Austrijom ima 32% žena menadžerica prema istraživanju provedenom 2018. godine. Kada govorimo o ženama kao o članicama uprave u 2019. godini na toj listi prva je Francuska s 45%, a posljednja je Bugarska sa 19%. Hrvatska u ovoj kategoriji drži 27%. No najveći postotak žena na visokim rukovodećim pozicijama ima Rumunjska sa 34%. Dok s tek 6% Luxemburg drži zadnje mjesto. Hrvatska se i u ovom slučaju nalazi na posljednjim mjestima sa samo 12% kako tvrdi Eurostat u svojem istraživanju provedenom 2020. godine pod nazivom „Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman... .. even less in senior management positions“.

### **4.3. Prepreke kod uključivanja žena u menadžment**

Neupitno je da postoji spolna neravnopravnost kada govorimo o omjeru muškaraca i žena na visokim rukovodećim položajima. Ta činjenica znanstvenike upućuje na potrebu istraživanja uzorka ove situacije u 21. stoljeću iako se smatra da tu veliku ulogu igraju stereotipi i generaliziranje. Autorica Jergovski (2010., str. 407.) u svom članku o staklenom stropu navodi 5 stvari kojima se u suvremenom društvu nastoji opravdati izostanak žena na visokim rukovodećim funkcijama.

Kao prvo opravdanje koje suvremeno društvo često koristi kod objašnjavanja ove pojave autorica navodi činjenicu da se je ženama uvijek teško uključiti u muške grupe koje se formiraju unutar tvrtki. Također se smatra da su one još uvijek jako važne kod otvaranja brojnih mogućnosti u tvrtki i posebno stjecanja poznanstva koja često dovode do napredovanja. Budući da se žena ne uklapa u tu mrežu, ona ne stvara poznanstva čime joj se direktno ne pružaju iste mogućnosti. Odnosno ne može napredovati istom brzinom kao muškarci. A time niti razvijati karijeru.

„O ženama još uvijek postoje mišljenja da nemaju kvalitete potrebne da bi se bilo vođa i na tom putu nisu dovoljno ambiciozne. Predrasuda je to koja sprječava poslodavce da im povjere tu

ulogu, iako često ne postoji nikakav vanjski pokazatelj koji bi na to upućivao“ (Jergovski, 2010., str. 407.).

Odnosno druga stvar kojom se pokušava opravdati manjak žena na visokim rukovodećim pozicijama je da nemaju potrebne karakteristike vođe. No to je potpuno suprotno brojnim suvremenim istraživanjima koja pokazuju da su žene često prema karakteristikama bliže savršenom suvremenom vođi nego muškarci. Te da time ne stavljaju na prvo mjesto svoje bonuse i plaće te sigurnost mjesta koliko radnu okolinu odnosno stvaranje ugodne atmosfere svim zaposlenicima.

Kao treći razlog autorica Jergovski 2010. godine navodi nedostatak ženskih uzora. Naime budući da žena na tim pozicijama ima mali broj, žene se ni ne odvažuju konkurirati za iste, no bude li više žena u budućnosti na visokim menadžerskim pozicijama više žena će i konkurirati za iste te pronaći snage i hrabrosti za borbu.

„Uz to, postoje i različiti stereotipi o ženama koji vladaju u poslovnom svijetu, a uključuju umanjivanje njihovih sposobnosti, ali i zasluga. Tako se, kada muškarac inzistira na detaljnim podacima, za njega obično govori da je analitičan, dok žena cjepidlači“ (Jergovski, 2010., str. 407.).

To je samo jedan od primjera kalupa u koje se žene često stavljaju.

A kao posljednji i najistaknutiji razlog autorica navodi konzervativno tradicionalno razmišljanje o ženama kojim se smatra da će žena uvijek kao prioritet stavljati svoj privatni život umjesto posla. Time se isključuje činjenica da žena može uskladiti i privatni život s karijerom te i jednim i drugim upravljati jednako uspješno. Zato često kako ista autorica navodi dolazi do situacija gdje se pred žene stavlja da odluče hoće li u životu obitelj ili karijeru iako zapravo mogu imati i jedno i drugo.

#### **4.4. Analiza visokog obrazovanja po spolovima**

Unazad nekoliko godina „Hrvatski zavod za statistiku“ objavljuje publikaciju pod imenom „Žene i muškarci u Hrvatskoj“. U toj publikaciji nalaze se statistički podaci koji prikazuju statistiku vezanu za muško i žensko stanovništvo, nadalje statističke podatke vezane za zdravlje žena i muškaraca, kakva je zaposlenost te kakve su plaće u Hrvatskoj ako zaposlenike podijelimo prema spolu, podaci vezani za mirovinsko osiguranje, pravosuđe, politička vlast, kakvi su pokazatelji siromaštva te ono najzanimljivije za ovu temu, prikazuju kakvi su statistički podaci vezani za obrazovanje u Republici Hrvatskoj. Ova publikacija daje nam interesantne podatke o stanju



obrazovanja stanovnika Republike Hrvatske po spolu koji prikazuju koliki je omjer žena i muškaraca sa stečenim diplomama u Hrvatskoj u periodu od 1961. do 2018. godine.

Tablica 2. Studenti koji su stekli diplome visokim učilištima

	Ukupno <i>Total</i>	Žene <i>Women</i>	Muškarci <i>Men</i>	Spolna raspodjela, % <i>Sex distribution, %</i>	
				žene <i>Women</i>	muškarci <i>Men</i>
1960.	3 488	1 110	2 378	31,8	68,2
1970.	8 509	3 921	4 588	46,1	53,9
1980.	13 955	6 228	7 727	44,6	55,4
1990.	9 706	5 213	4 493	53,7	46,3
2000.	13 510	7 506	6 004	55,6	44,4
2005.	18 190	10 845	7 345	59,6	40,4
2006.	19 566	11 594	7 972	59,3	40,7
2007.	20 969	12 180	8 789	58,1	41,9
2008.	25 573	15 014	10 559	58,7	41,3
2009.	30 156	17 681	12 475	58,6	41,4
2010.	32 378	19 679	12 699	60,8	39,2
2011.	36 488	21 354	15 134	58,5	41,5
2012.	36 964	21 991	14 973	59,5	40,5
2013.	35 252	20 763	14 489	58,9	41,1
2014.	33 741	20 210	13 531	59,9	40,1
2015.	34 745	20 700	14 045	59,6	40,4
2016.	32 895	19 718	13 177	59,9	40,1
2017.	32 728	19 543	13 185	59,7	40,3
2018.	33 241	20 136	13 105	60,6	39,4

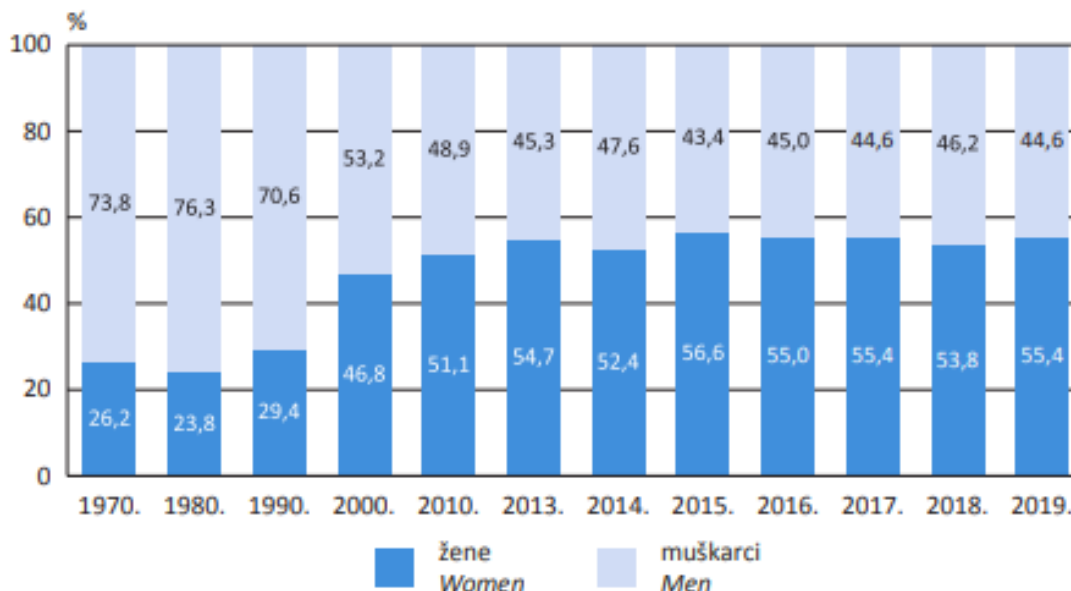
Izvor: „Žene i muškarci u Hrvatskoj,“ *Hrvatski zavod za statistiku*, 2020.

[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/menandwomen/men\\_and\\_women\\_2020.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2020.pdf) (13.4.2021.)

Iz tablice 2. možemo iščitati kako se je u Hrvatskoj prve godine istraživanja visoko obrazovalo 68,2% muškaraca i tek 31,8% žena. Desetak godina kasnije, točnije 1970. stanje se poboljšalo te su muškarci i žene bili blizu izjednačenja. Udio osoba koje su stekle diplome te godine se je sastojao od 46,1% žena te 53,9% muškaraca. Početkom osamdesetih situacija je bila slična, no u 1990. godini desio se veliki preokret. Naime od svih osoba koje su te godine stekle diplome u Hrvatskoj po prvi puta je bio veći postotak žena nego muškaraca. Od ukupno 9.706 studenata koji su stekli diplomu njih 5.2013 bile su žene. Nakon devedesetih ovaj trend se nastavljao na budućnost gdje je najčešći omjer muškaraca i žena koji su stekli diplomu te godine bio oko 59,5% žena te 40,5% muškaraca. Postoci su od 2005. najviše varirali za 1,5%. A zadnje godine istraživanja odnosno 2018. ta razlika postala je i nešto veća. Naime u toj godini diplomu je dobilo 20.136 studentica odnosno 60,6% te 13.105 studenata što 39,4% od ukupnog broja.

U istoj publikaciji, objavljeno je isto tako koliko posto doktora znanosti u Hrvatskoj su muškarci, a koliko žene. No, podaci su poprilično slični kao i na prethodnom istraživanju. Iako su u prvoj godini istraživanja muškarci zauzimali uvjerljivo veći postotak, danas i tom području imamo više žena.

Grafikon 3. Doktori znanosti u Hrvatskoj



Izvor: „Žene i muškarci u Hrvatskoj“, Hrvatski zavod za statistiku, 2020.

[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/menandwomen/men\\_and\\_women\\_2020.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2020.pdf) (13.4.2021.)

Dakle iz grafikona se može iščitati da iako je u 1970. godini u Hrvatskoj od ukupnog broja doktora znanosti bilo čak 73.8% muškaraca i samo 26,2% žena, situacija u 2019. godini je potpuno drugačija. U toj godini od ukupnog broja doktora znanosti u Hrvatskoj imamo više žena za 10,8%.

Također je važno napomenuti koliko je stanovništva u dobi od 20 do 34 godina budući da osobe obično tada stječu diplome i završavaju doktorske studije ženskog, a koliko muškog spola. Naime u starosti od 20 do 29 godina od ukupnog stanovništva u Hrvatskoj imamo 48,8% žena te 51,2% muškaraca. I da u dobnim granicama od 30 do 34 godine imamo 49,2% žena i 50,8% muškaraca. Što bi značilo da su Hrvatskoj zaista visoko obrazuje za više od 10% žena nego muškaraca.

No, zanimljivo je da kada govorimo o zaposlenosti u Hrvatskoj imamo obrnutu situaciju. Odnosno imamo 47,5% zaposlenih žena i 52,6% muškaraca. Nadalje je interesantan podatak koji govori da u Hrvatskoj imamo zaposleno 50,1% visokoobrazovanih žena te 49,9%

visokoobrazovanih muškaraca iako podaci o visokom obrazovanju jasno pokazuju kako u Hrvatskoj ima više visoko obrazovanih žena te da se ta brojka svakih nekoliko godina povećava.

Tablica 3. Broj zaposlenih osoba

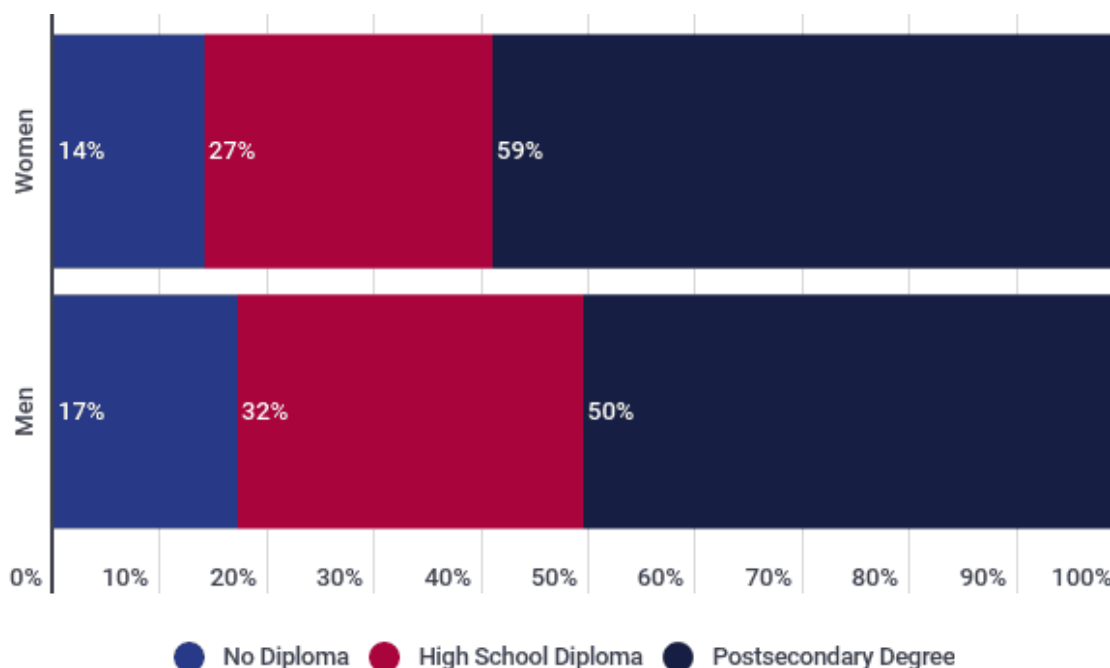
Ukupno	13 958	6 840	7 118	49,0	51,0	<i>Total</i>
Poslovni sektor	2 081	741	1 340	35,6	64,4	<i>Business enterprise sector</i>
Državni i privatni neprofitni sektor	2 787	1 542	1 245	55,3	44,7	<i>Government and private non-profit sector</i>
Visoko obrazovanje	9 090	4 557	4 533	50,1	49,9	<i>Higher education</i>

Izvor: „Žene i muškarci u Hrvatskoj“, Hrvatski zavod za statistiku, 2020.

[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/menandwomen/men\\_and\\_women\\_2020.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2020.pdf) (13.4.2021.)

Iako se podaci objavljeni od strane *Hrvatskog zavoda za statistiku* isključivo odnose na stanovništvo u Republici Hrvatskoj, ni stanje u svijetu se ne razlikuje mnogo. Naime američka stranica EducationData.org: U.S. Education Statistics & Research objavila je u svojem „Istraživanju o obrazovanju“ 2020. godine podatke o tome koliko stanovništva ima koju razinu obrazovanja s obzirom na spol. Dobiveni rezultati mogu se vidjeti na grafikonu 4. A pokazuju kako i u cijelome svijetu danas imamo veći broj visokoobrazovanih žena nego muškaraca.

Grafikon 4. Obrazovna postignuća ljudi od 18 – 24 godine starosti



Izvor: Statistika o obrazovanju, Mel Hanson, 2020. <https://educationdata.org/education-attainment-statistics> (13.4.2021.)

#### 4.5. Razlike u plaćama žena i muškaraca

Princip „jednake plaće za jednaki rad” kako Europski parlament u svom članku pod imenom „Razlika u plaćama žena i muškaraca: definicija i uzroci“ tvrdi postoji još od 1957. godine, no ne primjenjuje se potpuno ni dan danas.

Prema njihovoj definiciji „Razlika u plaći na temelju spola je razlika između prosječne bruto zarade, prije odbitka poreza na dohodak i socijalnih doprinosa, po satu ženskih i muških zaposlenika. U računicu ulaze samo plaće u kompanijama koje imaju barem 10 zaposlenika“ ([https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/1/story/20200109STO69925/20200109STO69925\\_hr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/1/story/20200109STO69925/20200109STO69925_hr.pdf) ).

Također dalje u članku objašnjavaju kako ta razlika u obzir ne uzima sve čimbenike koji utječu na nju, ali ipak jasno pokazuje kako žene u Europskoj Uniji zarađuju manje od njihovih muških kolege. A kao zemlju u kojoj je razlika u plaćama najveća izdvajaju Estoniju s čak 25,6%. koju potom redom slijede Češka, Njemačka, UK, Austrija i Slovačka. Dok se s najmanjom razlikom u plaćama može pohvaliti Rumunjska sa 3,5%, potom Luksemburg, Italija i Belgija. Hrvatska je bliže

drugo skupini jer je njezin postotak 11, 6%. No kako Europski parlament 2020. godine navodi, iako manji postotak direktno asocira na veću ravnopravnost to ne mora i često nije tako. On primjerice može značiti da je u državi na tržištu rada jednostavno manji broj žena. Također nije isključivo da ima više žena koje rade skraćanim radnim vremenom ili su možda zastupljenije u nekim određenim zanimanjima. ( [https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/1/story/20200109STO69925/20200109STO69925\\_hr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/1/story/20200109STO69925/20200109STO69925_hr.pdf) )

Neki od razloga nastanka razlike u plaćama su sljedeći:

- a) „Žene imaju češće prekide u karijeri nego muškarci i na njihove odluke mogu utjecati obiteljske obaveze.“ ( [https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/1/story/20200109STO69925/20200109STO69925\\_hr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/1/story/20200109STO69925/20200109STO69925_hr.pdf) )
- b) 30% razlike nastaje iz razloga što su žene te koje su često zastupljenije u sektorima u kojima se manje zarađuje. A tome pridonosi i činjenica da je u nekim sektorima velika zastupljenost muškaraca. Primjerice u inženjerstvu, znanosti i tehnologiji i to iznosi oko 80%.
- c) Samo 6,9% generalih direktora su žene. A podaci Eurostata još potvrđuju kako žene koje se nalaze na istim direktorskim pozicijama kao muškarci zarađuju čak 23% manje.“

To sve dovodi do toga da žene imaju manje mogućnosti štednje i ulaganja zbog čega imaju veći rizik od siromaštva u starosti. No također osim što su razlike pitanje pravednosti one su i loše po gospodarstvo. Jer što žene imaju veće plaće više troše što jača samo gospodarstvo.

„Veće plaće podižu poreznu osnovicu i smanjuju opterećenost socijalnog sustava. Procjene pokazuju da bi svako smanjenje razlika u plaćama žena i muškaraca za postotni bod povećalo BDP za 0,1 posto“ ( [https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/1/story/20200109STO69925/20200109STO69925\\_hr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/1/story/20200109STO69925/20200109STO69925_hr.pdf) ).

Eurostat je u 2014. godini proveo istraživanje o razlikama u zaradi po satu u različitim profesijama. Rezultati su pokazali da žene u svakoj profesiji zarađuju nešto manje, no od svih zanimanja razlika prosječne satnice za žene i muškarce u menadžmentu je najveća. Utvrđeno je kako žene menadžeri u Europi zarađuju čak 23% manje nego muškarci u istom zanimanju. Menadžere slijede znanstvenici, inženjeri i stručnjaci kod kojih prosjek satnica žena iznosi 18.9 eura, dok muškaraca 24.28 eura. A najmanje razlike uočene su kod službenika za administrativnu pomoć poput uredskih službenika i tajnice te servisnih i prodajnih radnika gdje i muškarci i žene

imaju najniže plaće, no žene opet imaju nešto niže tj. njihova satnica iznosi 10.49, dok je za muškarce 12.04. Prosjek zarade po satu u ukupnom prosjeku za žene tako iznosi 13.72 eura, dok je prosjek jednog muškarca iz Europe 14.64 eura. (<https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/bloc-2d.html?lang=en>)

Brojke u Hrvatskoj iako slične ipak nisu iste kao za cijelu Europu. Menadžeri jednako kao i u Europi i u Hrvatskoj zarađuju najviše po satu, no u ovom slučaju zarada po satu u ovoj profesiji za žene je 12.88 eura, dok je za muškarce 13.34 eura. Slijede ih znanstvenici, inženjeri i stručnjaci gdje je razlika nešto veća. Žene u toj profesiji prosječno prema ovim podacima zarađuju 7.19 eura, dok muškarci čak 9.11 eura. Najmanje zarađuju radnici u jednostavnim zanimanjima sa samo 3.12 eura po satu za žene te 3.75 eura po satu za muškarce. A zanimanje koje ima najmanju razliku i u ovom su slučaju administrativni poslovi gdje prosjek zarade po satu za žene iznosi 5.34 eura, a za muškarce je to samo 37 centi više. Dok je ukupan prosjek zarade po satu za žene u svim profesijama 5.46 eura, a za muškarce 5.98 eura. (<https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/bloc-2d.html?lang=en>)

## 5. Stakleni strop

„Više nije upitno mogu li žene biti jednako dobre u menadžmentu kao i muškarci jer je dokazano da su u gotovo svim aspektima vođenja i upravljanja žene jednako dobre kao i muškarci ili čak bolje“ (Ružić, Perušić, 2014., 98).

Iako je jasno kako su žene u menadžmentu jednako dobre kao i muškarci te je to potvrđeno već mnogo puta, diskriminacija koja pogađa žene na njihovim radnim mjestima još je uvijek aktualna tema u suvremenom, razvijenom društvu koje slovi kao tolerantno te što je najbitnije za ovu temu kao društvo očišćeno diskriminacije koja je bila prisutna stoljećima. Takva diskriminacija na radom mjestu nad ženama stvara nevidljive prepreke kroz koje one prolaze kada žele doći na visoku poziciju u organizaciji, odnosno sprječava ih u napredovanju ili im ga usporava. U takvim situacijama diskriminirane osobe osjećaju se frustrirano što na njihovu psihu djeluje iznimno negativno jer im daje osjećaj nemoći te umanjuje njihovo samopouzdanje. „Gledati kako netko zauzima važno mjesto u tvrtki i prestiže vas u hijerarhijskoj ljestvici samo zato što je drugog (muškog) spola, iako jednakog iskustva i sposobnosti, sigurno je demotivirajuće, a može izazvati i osjećaj manje vrijednosti“ (Jergovski, 2010. str. 404.).

No autorica Jergovski tvrdi da iako je ova vrsta diskriminacije na radnom mjestu poznata već dugo vremena, ljudi su se tek nekoliko godina unazad počeli baviti njome te prestali šutjeti. Što je naravno kao posljedicu donijelo tužbe raznim poznatim svjetskim organizacijama poput poznatog trgovačkog lanca Wall- Mart. Takve tužbe mogu uvelike naštetiti ugledima tuženih tvrtki budući da je krajnje sramotno da u suvremenom dobu još uvijek dolazi do umanjenja vodstvene sposobnosti žena, što direktno znači da takva tvrtka umanjuje i vrijednost svojih ženskih kupaca koji to kroz tužbe mogu prepoznati. Dakle, osim što je takva tužba sramotna i žalosna po cijelo tzv. razvijeno društvo, ona je i mogući pokretač propasti tvrtki koje u praksi provode ovakvu diskriminaciju što bi trebao biti veći strah od samog straha iz kojeg nastaje diskriminacija. Odnosno iz straha da će posao biti zapostavljen zbog ženine posvećenosti i brige o obitelji.

„Danas kad se u kapitalističkom društvu od svake žene traži da uz brigu za obitelj i po mogućnosti, ima stalno radno mjesto, nezahvalno je i diskriminirajuće pred nju staviti *stakleni strop* i onemogućiti joj da ako svojim radom to zaslužuje, ima otvoren put prema napredovanju.“ (Jergovski, 2010. str. 404.).

Bitno je napomenuti da osim diskriminacije žena, na radnom mjestu postoje još puno veće i češće diskriminacije no, problem ove je kako i sama autorica Jergovski tvrdi taj što je ovaj problem

ukorijenjen u svijest ljudi što dovodi do toga da ako za neko radno mjesto konkuriraju jednako kvalificirani žena i muškarac, posao će dobiti muškarac.

## 5.1. Pojam staklenog stropa

Izraz stakleni strop prvi put se pojavio u časopisu *Working Woman* od strane tadašnje urednice Gay Bryant. Ona je u jednom od članka napisala. „Žene su stigle do određene točke - zovem je stakleni strop. Na vrhu su srednjeg menadžmenta i stale su i zapele. Nema dovoljno mjesta za sve te žene na vrhu. Neke ostaju na poslu zbog sebe. A druge odlaze i podižu obitelj“ (Jergovski, 2010. navedeno u Baretto, Ryan, Schmitt, 2009., str. 5.).

No isti taj termin postao je popularan tek 1986. godine kada su ga novinari Hymowitz i Schellhardt upotrijebili u listu *The Wall Street Journal*. Njihovim člankom izraz stakleni strop je prihvaćen kao adekvatan naziv za ovakvu vrstu diskriminacije, a taj naziv popularan je i danas budući da se nije puno toga promijenilo u korist žena. (Nedović, Ivanković i Mišćević, 2015., str. 93)

Prema Jergovski (2010., str.404.) stakleni strop je „termin [...] koji označava oblik diskriminacije na radnom mjestu, a koristi se kako bi se imenovala situacija u kojoj se kvalificiranim i sposobnim ženama onemogućava napredovanje u tvrtki, u kojoj muškarci stoga dominiraju na visokim položajima.“

Autorica Jergovski (2010.) u svojem članku također navodi kako pojam ceiling odnosno strop u tim izrazu implicira na gornju granicu u napredovanju na višu poziciju iznad koje je ženi u ovom slučaju onemogućeno napredovanje, neovisno o njezinim kvalifikacijama. A naziva se staklenim jer ga nitko ne uočava dok se ne zabije u njega. Ovaj termin se najčešće koristi kao naziv za diskriminaciju žena na radnom mjestu no može se koristiti i kada su ljudi na radom mjestu diskriminirani zbog rase, vjere ili primjerice nekog tjelesnog nedostatka ali i spola što može značiti da se i muškarci mogu naći u istom problemu.

Autorica Williams 2005. godine pak dijeli stakleni strop na dva scenarija. Tako tvrdi da prva polovica staklenog stropa uključuje scenarije zbog kojih se žene osjećaju kao da moraju raditi duplo više od muškaraca da bi postigle barem upola toliko. Kao primjer navodi sastanak na kojem žena kaže nešto pametno ili da neku dobru ideju, a kasnije je muškarac ponovi te se na kraju cijela ideja prepíše njemu. Dok scenarije druge polovice staklenog stropa opisuje kao one u kojima se uspješne žene kažnjavaju zbog predobro obavljenog posla. Williams navodi kako je dobar primjer takvog



slučaja objavljivanje članka o nekoj uspješnoj ženi. Točnije kada neki ugledni časopis pristane pisati o uspjehu neke žene, a tada muški kolege umjesto da je pohvale za uspjeh, govore o njezinoj aroganciji.“ Uspješne izvedbe žena obično se pažljivije proučavaju i zatim ocjenjuju strožim standardima od muškaraca. Muškarci također moraju dati uvjerljivije demonstracije nesposobnosti da bi ih se ukupno ocijenilo nesposobnima“ (Wiliams, 2015., str. 91.).

## **5.2. Prikrivena diskriminacija i njezini uzroci**

Prema autorima Priljić- Samaržija, Turk i Avelini Holjevac (2008.) stakleni strop polazi od diskriminacije, odnosno od ukorijenjenih kulturalnih, socijalnih, i psiholoških mehanizama koji ga uzrokuju. Kako bi bilo jasno na koji način se stakleni strop uopće stvara potrebno je poznavati općenite diskriminacijske mehanizme. Ti prikriveni diskriminacijski mehanizmi koji neprekidno žene stavljaju u podzastupljeni položaj dijele se na primarnu i sekundarnu diskriminaciju. Primarna diskriminacija je prema tome slučaj kada je neka žena diskriminirana zbog postojanja predrasuda ili uvjerenja. Primjerice kada je prihvaćeno mišljenje kako muškarac ne smije biti podređen ženi ili kada se smatra kako ženama nije mjesto u nekim djelatnostima. Takvim razmišljanjem ženu se smatra manje sposobnom, previše subjektivnom ili emotivnom što direktno znači da ne može biti dobra u nekom poslu kao muškarac. „Ovaj tip diskriminacije karakterizira cijeli skup patrijarhalno-stereotipnih situacija koje imaju za posljedicu podjelu na muške i ženske poslove, fakultete, radna mjesta, oblike ponašanja i sl.“ (Priljić- Samaržija, Turk, Avelini Holjevac, 2008., str. 1055.). Drugim riječima primarna diskriminacija je zasnovana na uvjerenju da su razlike uloga žena i muškaraca opravdane te da je normalno to da su muškarci superiorni i da imaju veća prava što dovodi do lakšeg i boljeg zaposlenja, većih plaća i boljih društvenih položaja. Također ova vrsta diskriminacije počiva na teorijama koje tvrde da su žene prirodno orijentirane na kuću i obitelj, što bi značilo da nisu sposobne za posao u javnoj domeni kao muškarci te da zbog toga nisu toliko cijenjene u društvu, ali ni poželjne. Takva snažna teorija proteže se još od antičkog doba te ju je zbog toga iznimno teško iskorijeniti iz svijesti ljudi koji djeluju u tzv. modernom, razvijenom društvu iako se kosi s suvremenim etičkim vrijednostima koji promiču ravnopravnost. (Priljić- Samaržija, Turk, Avelini Holjevac, 2008., str. 1056.)

Isti autori u članku „Žene u znanosti: stakleni strop“ 2008. godine tvrde da osim primarne postoji i sekundarna diskriminacija, no da se nju rijetko kada može naći i prepoznati. „Riječ je o diskriminacijskim praksama koje se ne temelje na spominjanim (pred)uvjerenjima o prirodi žena i muškaraca, nego na ekonomskim ili pragmatičkim razlozima“ (Priljić- Samaržija, Turk, Avelini

Holjevac, 2008., str. 1056.). Nadalje navode kako se to može objasniti kroz situaciju gdje se zbog stvaranja profita i efikasnosti preferira da posao vodi muškarac jer žena neće jednako kvalitetno odraditi zadatak zbog postojeće podjele društvenih uloga. Odnosno za lakše razumijevanje to je prema autorima situacija kada zbog tradicionalne povezanosti žene za kućanstvo i obitelji i žene kao prioritet ispred posla stavljaju obaveze u obitelji. Što bi značilo da je žena manje spremna žrtvovati svoje slobodno vrijeme za posao. Kao drugi razlog koji se često pojavljuje navode i da se osim toga smatra kako se u menadžmentu nalazi puno više muškaraca te se zbog toga žene ne bi dobro snašle na istoj poziciji i u istome društvu. A treće što tvrde je da također vlada razmišljanje da su žene manje prilagodljive odnosno da bi stvarale veći otpor kada bi došlo do drugačijeg načina upravljanja ili bilo kakvih promjena u menadžmentu i njihovoj organizaciji. „Može se primijetiti kako se u ovim opravdanjima ili "isprikama" za diskriminaciju žena ne radi o uvjerenjima o ženskoj neprimjerenosti u javnoj domeni i rukovodećim pozicijama nego se prihvaćaju postojeće datosti i raspodjela društvenih uloga, koje su, međutim, takve da diskriminiraju žene“ (Priljić- Samaržija, Turk, Avelini Holjevac, 2008., str. 1057.)

Budući da je svaka od navedenih diskriminacija neopravdana i neosnovana, jasno je kako ona samo dodatno donosi teret na leđa žena koji im je već ionako na leđima zbog postojećih društvenih položaja koji se presporo mijenjaju. Stoga ovakve teorije nikada ne bi smjele biti osnove za donošenje bilo kakvih odluka. Također osim što ne bi smjele biti osnove, ne smiju biti prihvaćene ni kao isprike za isključivanje žena kada one konkuriraju za visoke menadžerske pozicije.

### **5.3. Uzroci staklenog stropa**

Autori Priljić- Samaržija, Turk, Avelini Holjevac 2008. godine moguće uzroke „staklenog stropa“ kategoriziraju u tri skupine. Prvu skupinu čine povijesni i suvremeni uzroci. Druga skupina su uzroci na razini pojedinaca, institucija i cijelog društvenog sustava, dok tvrde kako za treću skupinu uzroke možemo pronaći u ponašanjima i žena i muškaraca.

Kako isti autori 2008. godine navode jedan od uzroka iz prve skupine odnosno povijesnih i suvremenih uzoraka koji sprječavaju dolazak žena na visoke funkcije svakako bi mogli biti već postojeći muški „obrasci“ upravljanja. „Na neki način, gotovo je razumljivo da muškarci situaciju na koju su navikli i u kojoj su stoljećima privilegirani doživljavaju kao prirodnu te da svaki oblik možebitnog gubljenja pozicija ili pojačavanja konkurencije doživljavaju kao prijetnju. Nitko, pa ni muškarci, najčešće se nisu voljni dobrovoljno odreći sustava u kojem su povlašteno tretirani“ (Priljić-Samaržija, Turk, Avelini Holjevac, 2008., str. 1060.). No nadalje tvrdi kako ova činjenica

nikako ne opravdava prakse koje provode zbog toga, a posebno učinke koje te prakse imaju na žene. Osim toga Prijić-Samaržija, Turk i Avelini Holjevac tvrde kako su često i žene te koje stavljaju prepreke ispred sebe samim time što mogu primiti jednaku razinu obrazovanja kao i muškarci i sudjelovati u javnom životu pa tako i doći na rukovodeće pozicije, no neke to same odbijaju. Odbijanje rade ne kandidiranjem za visoke funkcije, već kandidiranjem za poslove „u sjeni“. Primjerice umjesto da se kandidiraju za dekanice, one se češće kandidiraju za prodekanice. Kako autorica tvrdi u toj situaciji to radi psihološki mehanizam odnosno frustracije želja i razvijanja adaptivnih preferencija. Drugim riječima to znači da bi žene odustale i prije nailaženja na same prepreke zbog svjesnosti njihovog postojanja. Naime svjesne su da ih u toj utrci čekaju neke od njih koje muškarci ne trebaju prolaziti, a kod njih su iznimno bitne. Također razlog može biti i strah od osude kako zbog posla neće biti dobre majke i supruge, ali i da neće stvoriti status kakav imaju muškarci u poslovanju točnije da neće biti cijenjene za to što rade.

„Zbog zatečenoga stanja u socijalnoj organizaciji znanosti, društvenoj i kulturalnoj klimi, za postizanje istih pozicija i ciljeva ženama češće treba više truda i dokazivanja kako bi se svladale poteškoće koje se nisu pojavljivale u napredovanju muškaraca“ (Prijić- Samaržija, Turk, Avelini Holjevac, 2008., str. 1061.).

Druga velika prepreka koja navodi žene da odustaju od ulaganja u karijere je kumuliranja razlike u izgledima. „Konzistentne i tvrdokorne razlike u profesionalnom položaju mladih znanstvenica s vremenom povećavaju žensku marginaliziranost u visokoobrazovnim institucijama i povećavaju subjektivni osjećaj nezadovoljstva i nemoći da svojim naporima kontroliraju profesionalna dostignuća.“ (Prijić-Samaržija, Turk, Avelini Holjevac, 2008., str.1062). Odnosno žene mogu kao i muškarci ući u nešto pune entuzijazma i želje no, njih će ponekad usporiti ili spriječiti nastanak zamora ili odustajanje.

„Kada se tome pribroji i (socijalno konstruirana ili biološka) razlika u borbenosti i kompetitivnosti između žena i muškaraca, jasno je da i ovaj činitelj može objasniti izostanak žena na rukovodećim mjestima“ (Prijić-Samaržija, Turk i Avelini Holjevac, 2008., navedeno u Prpić 2003.).

Osim svega navedenoga autori su prepoznali je još jedan uzrok za nastanak prepreka. To su u ovom slučaju patrijarhalne stereotipne prakse. Odnosno praksa u kojoj žena često prihvaća biti podređena muškarcu i biti u njegovoj sjeni iako se to protivi njezinim interesima zbog sveprisutnih spolnih stereotipa. Također zbog stoljetne dominacije muškaraca, javlja se problem i tada kada je žena na visokom rukovodećem položaju. Osim što se tada podređeni muškarci često osjećaju nesigurni i dezorijentirani, i druge žene mogu osjećati pritisak zbog konstantnog uspoređivanja. To

kao posljedicu može i često ima ne biranje žena za visoke menadžerske funkcije ni od strane samih žena.

„Kako bilo, čini se da diskriminacijska praksa proistječe iz mnogo kompleksnijih i tvrdokorno ukorijenjenih društvenih obrazaca ponašanja i raspodjele društvenih uloga no što se obično mislilo. Ključno je pritom zapaziti da jednom kada su spolne uloge podijeljene, obrazac se uglavnom sam reproducira i potreban je golem napor da se osvijesti i promijeni. Upravo zato treba vidjeti postoji li ikakvo opravdanje za dodjeljivanje spolnih društvenih uloga“ (Prijić-Samaržija, Turk, Avelini Holjevac, 2008., str. 1063.).

Kada se sažmu svi uzroci koji dovode do staklenog stropa, jasno je kako je ovaj problem iznimno težak zato što je već stoljećima ukorijenjen u psihi ljudi. A kada nešto toliko dugo postoji u ljudskoj povijesti teško je to osvijestiti te se uvijek traže neki razlozi za opravdanje nečega što je zapravo ne moguće opravdati.

#### **5.4. Razlozi i načini za razbijanje staklenog stropa**

„Uskraćivanje zaslužene pozicije temeljeno na fizičkim odrednicama od kojih osoba ne može pobjeći ne bi se smjelo odobriti ni od kojega etičkog savjeta, te bi zabrana takvih postupaka, kako prema ženama, tako i prema drugim žrtvama slične diskriminacije, trebala biti sadržana u kodeksima poslovnih institucija“ (Jergovski, 2010., str. 408.).

Kako ista autorica navodi već bi sami etički razlozi trebali biti dovoljan pokretač razbijanja staklenog stropa, no oni to nisu. Osim toga i u Hrvatskom zakonu stoji kako svi trebaju imati jednake uvjete kod zapošljavanja ili unaprjeđivanja. No, ni zakon ni etičke norme ne mogu promijeniti razmišljanja i teorije koje smo kroz odrastanje usvajali u okolini koja ih godinama prakticira.

Osim što bi razbijanjem staklenog stropa poštovali etičke norme, svakako bi pridonijeli društvu time što bi žene bile samopouzdanije, još se više obrazovale te stjecale još više znanja i iskustva kojima bi pridonosile cijelom društvu. Još jedan razlog zbog kojeg bi nestanak staklenog stropa bio dobar je taj da bi organizacije imale najsposobnije ljude na svojim čelima, te bi imale kombinaciju i muških i ženskih karakteristika i djelovanja što bi dovelo do spoja savršenog vođenja. U tom slučaju tvrtke bi imale i autoritativne i realne vođe, no opet i vođe koji razumiju njihove osjećaje te su ih spremni slušati. Nadalje, cijela slika koju je društvo do sada stvorilo o ženi bi se promijenila, jer više nitko na ženu ne bi gledao kao na osobu stvorenu samo za brigu o obitelji.

Jedan od primjera doprinosa žene menadžerice možemo pronaći i u modernom menadžmentu platformi. „Godine 2013. Aileen Lee prva je upotrijebila izraz unicorn koji je označavao perspektivne start-up kompanije iz područja visokih tehnologija. Investitori su ih popularno nazivali *radni konji* jer su obećavale veliki rast prihoda i iznadprosječne dobiti za ulagače“ (Lozić, 2019., str. 37.).

Isti autor nakon toga navodi je Aileen Lee ubrzo nakon toga postala izvršna direktorica fonda rizičnog ulaganja, a njezin izraz danas koriste gotovo svi menadžeri svijeta. Ona je samo jedan od primjera uspješnih žena, koje su se trudom izdigle u masi odnosno ušle u svijet kojim vladaju muškarci.

Stoga razloga za razbijanje ima mnogo, no načina je već teže pronaći budući da je ovaj problem kompleksan te ukorijenjen u društvu. Gledajući uzroke problema, jasno je kako za rješavanje istih treba napraviti divovski posao, jer treba promijeniti stavove koji se od čovjeka do čovjeka prenose još od antičkog doba. To se može postići jedino velikim trudom i radom te prelaženjem prepreka i dokazivanjem. Što će više žena u tome uspijevati, to će ih se više i ohrabrivati da učini isto. I tek onda ćemo moći govoriti o razvijenom i ravnopravnom društvu. No, upitno je koliko će vremena do toga proći budući da je korijen problema dug nekoliko stoljeća.

Svakako ohrabrujuća činjenica je da se polako, ali sigurno nastoji riješiti ovaj problem. Jedan od primjera je i sljedeći „Uzimajući u obzir da žene imaju očit nedostatak prilike za menadžerske pozicije, argument kvota za žene dobiva na snazi; Europski parlament je izglasao pravilo koje obvezuje kompanije za obveznu kvotu od 40% žena na rukovodećim pozicijama, ali isto još nije stupilo na snagu u praksi jer mora proći potvrdu svake europske države pojedinačno“ (Ružić, Perušić, 2014., str. 98.).

Ako se isto izglasa, to bi mogao biti veliki korak u rješavanju ovog problema.

## **5.5. Slučajevi diskriminacije žena menadžerica**

### **5.5.1. Slučaj spolne diskriminacije u ONS-u**

Olwen Renowden poznata je specijalistica za makroekonomiju koja se sa spolnom diskriminacijom susrela u Statističkom uredu Ujedinjenog Kraljevstva. Kako autorica Levitan za „Staff Squared“ piše ovo je jedan od najpoznatijih slučajeva spolne diskriminacije u svijetu, za koji je nažalost dugo trebalo da se razotkrije. Naime kako ista autorica navodi sve je počelo kada je ONS

odbio Olwen Renowden na dvije otvorene pozicije šestog stupnja, iako je za tu poziciju bila i više nego kvalificirana, držeći profesionalne iskaznice od nekih od najprestižnijih poslodavaca makroekonomije na svijetu.

Olwen je istaknula kako ONS ni ranije nije zapošljavao ženske ekonomiste na visokim pozicijama, iako ih je bilo stotine kvalificiranih. Osim toga tvrdila je da kada god bi ona i njezina kolegica koja je također bila i više nego kvalificirana za tu poziciju konkurirale za visoko rukovodeća mjesta ta mjesta bi na kraju bila popunjena muškarcima. Što je najzanimljivije, muškarcima koji su mladi, neiskusni, koji se nikada nisu nalazili na takvoj poziciji te nisu imali ni blizu kvalifikacije koje su imale njih dvije. Nakon nekog vremena u ONS-u su otvorili radna mjesta za zaposlene koji su bili specijalisti u ekonomiji. No, i ta mjesta su unaprijed bila rezervirana samo za muškarce.

Ista ekonomistica zatim je podnijela tužbu koja nije prihvaćena, nakon čega Olwen daje otkaz. No ona ipak nije odustala od tužbe, što je urodilo plodom 2019. godine kada je slučaj prijavila Sudu za zapošljavanje. Sud za zapošljavanje nakon toga potvrdio je kako su muški kandidati očito bili favorizirani te su utvrdili da su se u organizaciji ovim slučajem odavno trebali pozabaviti. Također su utvrdili kako je ovo bio slučaj diskriminacije koji nitko nije ni pokušao eliminirati te su zbog toga naložili tužiteljima plaćanje i odštete i kamata. (Levitan, 2019., <https://www.staffsquared.com/blog/real-life-examples-of-discrimination-in-the-workplace/> )

### **5.5.2. Slučaj Merrill Lynch & Co**

Jamie Goodman, radila je kao brokerica u Merrill od 1992. godine. Tužila je istu kompaniju 13 godina kasnije za spolnu diskriminaciju. Naime Goodman je u tužbi tvrdila kako su ona, ali i druge ženske kolegice redovito dobivale manje bonuse nego njihovi muški kolege. Razlog tome je bio taj da je kompanija bogate klijente povjeravala muškarcima čime su oni i ostvarili veće provizije. Time su uskratili žene za veće provizije i pokazivali pristranost muškim brokerima. Bank of America koja je vlasnica iste kompanije poricala je iste tužne navodeći kako u njihovoj kompaniji nikada nije bilo diskriminacije. No, Goodman je ipak tražila nadoknadu štete i naknada koje su joj bile uskraćene zbog prakticiranja diskriminacije u Merrill. (Stempel, Spicer, 2010., <https://www.reuters.com/article/us-bankofamerica-brokers-settlement-idUSTRE6AF64420101117> )

Spor se vodio 4 godine, no sve je završilo uspješno te u korist tužiteljice. „Merrill Lynch, jedna od najvećih brokerskih kompanija u Wall Streetu, pristala je platiti 160 milijuna dolara za rješavanje

spolne pristranosti“ Objavio je Mcgeehan 2013. godine za Deal Book. (<https://dealbook.nytimes.com/2013/08/27/merrill-lynch-in-big-payout-for-bias-case/?mtrref=www.google.com&gwh=A014F89E82E5A78F66FA0B22AB99D4BD&gwt=regi&asetType=REGIWALL> )

Ovakvi i slični slučajevi poticaj su za ukidanje spolne diskriminacije na radnom mjestu, te nada da se oni više neće dešavati s obzirom na uspješne ishode.

## 6. Žene menadžeri: u svijetu, u Europi i u Hrvatskoj

„Organizacije današnjice uvidjele su da njihova konkurentna prednost više ne počiva na zemlji, na sirovinama, na tehnologiji koju posjeduju, na procesima koje provode, na financijskim sredstvima koja su im dostupna, već da njihov opstanak ovisi jedino i isključivo o ljudima koji za njih rade, o interakciji među njima, odnosno o sinergiji koju tvore. Za uspješnost organizacije postaju presudni inteligencija, odanost i entuzijizam zaposlenih. Naime, uvidjelo se da su u informacijsko doba, u *doba znanja*, ljudi sa svojim idejama, znanjima i informacijama koje posjeduju ono najvrednije što neka organizacija ima“ (Pološki 2003, str. 39.).

A kako bi oni koji su najvrjedniji u našoj organizaciji, odnosno naši zaposlenici ispunjavali ciljeve organizacije, nužno je pomoći im u razvijanju njihovih potencijala, pružiti im osjećaj sigurnosti i ugone. Znati ih motivirati, slušati ih te konstantno pokazivati poštovanje prema njima i interes za njihove ideje. No, budući da je svatko od zaposlenika drugačiji svakome odgovara i drugačiji stil motivacije odnosno vodstva.

Zbog toga se u suvremenom menadžmentu ističe važnost kombiniranja muškog i ženskog stila vodstva odnosno muških i ženskih karakteristika koje spajanjem dovode do svestranog promišljanja u poslovanju neke organizacije te boljeg uspostavljanja odnosa između menadžmenta i zaposlenika.

Bez ženskog, prijateljskog tj. interaktivnog stila ne može doći do savršenog spoja osobina koje su ključ uspjeha poslovanja u suvremeno doba stoga je važno motivirati žene da se više uključe u menadžment, ali i ukazati na prepreke koje na tom putu stoje, a žene ih često ni same nisu svjesne.

### 6.1. Žene menadžeri u svijetu

Iako je spolna diskriminacija zakonom izričito zabranjena, ona je i dalje prisutna u suvremenom svijetu što nedvojbeno utječe na žene i njihovo samopouzdanje i daljnji razvitak.

No, cijeli svijet je različit stoga su i razine diskriminacije različite. Odnosno spolna diskriminacija je u nekim dijelovima svijeta potpuno razbijena, dok se u drugima unatoč zakonima i obvezama ona ne može iskorijeniti ni u današnjem razvijenom svijetu.

Žene u menadžmentu na globalnoj razini istraživala je 2020. godine neprofitna organizacija „Catalyst“. U navedenom istraživanju utvrdili su da je 2019. godine postotak žena u visokom menadžmentu u svijetu iznosio 29%, što je najviše ikada zabilježeno. Isti postotak održao se na



globalnoj razini i u 2020. godini. Također tvrde da 87% središnjih tržišnih tvrtki u 2020. godini u svijetu ima barem jednu ženu na visokoj menadžerskoj poziciji. Također naglašavaju kako su žene u najvećem postotku vodeće u odjelima za upravljanje ljudskim resursima.

Ako svijet podijelimo prema regijama, možemo vidjeti kako je Afrika kontinent s najvećim postotkom žena na visokim menadžerskim pozicijama s 38%. Slijedi je istočna Europa s 35%, te Južna Amerika s 33%. Zemlje Europske Unije u prosjeku imaju 30% žena na visokim menadžerskim pozicijama dok najmanje postotke imaju Sjeverna Amerika s jednim postom manje te Azijsko- Pacifički dio s 27%. (<https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>).

### **6.1.1. Meg Whitman**

Žena koja je uvelike pridonijela razvoju poslovanja svojim upravljanjem svakako je Meg Whitman.

Meg Whitman odrasla je na Long Islandu u saveznoj državi New York kao najmlađa od troje djece. Diplomirala je ekonomiju 1977. godine na Sveučilištu Princeton, nakon čega je upisala i Harvard Business School gdje je ujedno i stekla svoj MBA 1979. godine. Iste godine započela je svoju karijeru u tvrtki Procter & Gamble u Cincinnati kao brand manager. 1989. godine Meg Whitman zaposlila se u poznatoj tvrtki Walt Disney gdje je u samo 18 mjeseci postala potpredsjednica marketinga za Disney Consumer Products Division što je bila jedna od velikih prekretnica u njezinoj karijeri. Nakon karijere u Waltu Disneyu Whitman je postala direktorica Playschool divizije, te osim što je upravljala marketingom dječjih marki je i uvezla poznate Teletabise u SAD. Nakon toga, povratkom u Boston dobila je ponudu koju nije mogla odbiti. Naime 1998. godine postala je predsjednica i izvršna direktorica tvrtke u velikom usponu eBay koja je tada imala samo 30 zaposlenih i prihode oko 4 milijuna dolara. Poznato je kako je za vrijeme vodstva Meg Whitman broj zaposlenih skočio na nevjerojatnih 15.000 zaposlenih, a prihodi su tada iznosili godišnje 8 milijardi dolara. (Hill, Farkas, 2005.).

Zanimljiva činjenica je da je Whitman zatekla izrazito loše stanje u tvrtki kada je došla. Naime tvrdi kako se je stranica eBay-a rušila svakih 8 sati, dok je sama izgledala potpuno jednostavno odnosno crno bijelo. Tada je počela s promjenom cijelog poslovnog modela eBaya. Ebay je podijelila na 23 različite poslovne kategorije, gdje je svaka imala svojeg rukovoditelja. Osim toga Ebay je tada kupio i PayPal, a njegova vrijednost bila je procijenjena na 1,5 milijardi dolara. Također je postavila i danas svima nama prepoznatljiv logo eBaya-a u šarenim bojama, potpuno

primijenila brzinu i izgled stranice te uvela jedinstveno brendiranje za svaku međunarodnu web lokaciju. Godinu kasnije odnosno 2005. godine eBay je kupio i tada popularni Skype koji je nakon samo 5 godina prodao. 2007. godine Meg Whitman je svoju poziciju u eBayu prepustila Johnu Donahoeu, no i dalje je ostala je u upravi eBaya. Godinu kasnije primljena je u Američku poslovnu kuću slavnih. Za svoj rad u eBayu primila je mnoga priznanja, a osim toga nekoliko puta je nakon toga svrstana i u nekoliko najmoćnijih žena svijeta. U Financial Timesu pojavila se kao jedna od 50 lica za koja se smatra da su oblikovala desetljeće. Meg Whiteman 2018. (<https://www.forbes.com/profile/meg-whitman/?sh=6928133b63cc>) godine postala je izvršna direktorica Quibi- američke platforme za streaming kratkog oblika koja je generirala sadržaj za gledanje na mobilnim uređajima. Iako je pokrenuta tek u travnju 2020. godine, iste godine u prosincu je doživjela propast zbog ne ispunjavanja pretplatničkih projekcija. Nakon toga je prodana tvrtki Roku. Inc. (<https://variety.com/2020/digital/news/quibi-officially-shuts-down-1234842926/>). No, usprkos tome Meg Whitman i dalje svake godine dobiva brojna priznanja za svoje postignute uspjehe u menadžmentu s kakvima se rijetki mogu pohvaliti.

## 6.2. Žene menadžeri u Europi

Žene u Europi čine gotovo pola ukupne radne snage, no kada govorimo o visokim menadžerskim pozicijama nije ni približno toliko. Naime, kada pogledamo spolnu strukturu menadžera na visokim pozicijama u 2019. godini u Europi, možemo vidjeti kako se tu nalazi samo 18% žena.

Ako pogledamo najveće i najuspješnije tvrtke u 2020. godini stanje je još i gore. U njima su samo 19,3% menadžera žene, no top menadžerica ima samo 7,9%.

Kada govorimo općenito o ženama menadžerima u Europi prema istraživanju neprofitne organizacije „Catalyst“ Švedska je u 2019. godini bila zemlja koja je imala najveći postotak. U Švedskoj od ukupnog broja menadžera žene čine 43,1%. Njih slijedi Španjolska s 37,7% te Velika Britanija s 37,6%. U ovom istraživanju najgore su rangirani Njemačka i Nizozemska s 30,4% i 30,5%.

Prosjek zemalja Europske Unije iznosi 36,9% navodi neprofitna organizacija „Catalyst“. (<https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>).

### 6.2.1. Annika Falkengren

Kada je riječ o utjecajnim ženama u Europe ne smije se izostaviti Annika Falkengren. Poznata kao predsjednica i izvršna direktorica Švedske banke Skandinaviska Enskilda Banken (SEB).

Njezin prvi korak k uspjehu koji je ostvarila bio je studiranje ekonomije na Sveučilištu u Stockholmu gdje je 1987. godine diplomirala Poslovnu administraciju i Ekonomiju. Iste godine započela je svoju dugu karijeru u SEB- u sudjelovanjem u programu za diplomskim obrazovanjem bankara na koje je došla preko Sveučilišta.

„Falkengren je od 1988. do 2000. djelovala u odjelu za trgovinu i tržište kapitala pri SEB-u, a 2001. je imenovana voditeljicom odjela za korporativne i institucije, gdje je poslovanje raslo do točke u kojoj je činila gotovo polovicu cjelokupne zarade grupe“ (<https://www.europeanceo.com/profiles/annika-falkengren-2/>).

Isti autor navodi kako je Falkengren 2004. godine imenovana zamjenikom izvršnog direktora , a samo godinu kasnije postala je izvršni direktor zamijenivši Larsa H Thunella. Nakon toga primila je brojne ugledne nagrade koje su potvrđivale njezin veliki uspjeh, a godinama nakon toga nalazila se na listi najuglednijih žena svijeta koju redovito sastavlja časopis Fortune. Osim njezinog uspjeha u SEB-u, Falkengren je poznata i po mjestu u nadzornom odboru uspješnog Volkswagena. (<https://www.europeanceo.com/profiles/annika-falkengren-2/> ).

U kolovozu 2017. godine Falkengren je postala partnerica tvrtke Lombard Odier gdje danas vodi financije, upravljanje rizicima, logistiku, marketing te komunikacijske jedinice. Osim toga glavna je i odgovorna za projekt u kojem će se ista tvrtka preseliti u Ženevu u njihovo novo sjedište. Osim sjedišta tamo će se nalaziti i odbor za društvenu odgovornost grupe, a projekt bi trebao biti gotov do 2023. godine. Osim navedenih uspjeha Falkengren je do 2017. godine bila i predsjednica udruge Švedskih bankara, dio upravnih odbora poznatih i uspješnih međunarodnih tvrtki te članica Kraljevske Švedske akademije tehničkih znanosti (IVA) i odbora Zaklade Međunarodnog instituta za razvoj menadžmenta (IMD). (<https://www.imd.org/board-member/vita/falkengren-annika/>)

### 6.3. Žene menadžeri u Hrvatskoj

Prema istraživanju Eurostata provedenom 2020. godine Hrvatska je država s najmanjim postotkom žena u menadžmentu od svih država članica Europske Unije. Najvišu poziciju na istoj ljestvici drži Latvija s čak 45% žena u menadžmentu, dok je posljednja Hrvatska sa samo 24% što bi značilo da žene čine samo oko četvrtine menadžera u Hrvatskoj. Ako ovo istraživanje usporedimo s ranije navedenim istraživanjem iz 2018. godine, situacija je još gora, budući da možemo uočiti kako je u 2 godine došlo do pada od 8%. U grafikonu 5. može se vidjeti točan poredak cijelog istraživanja.

Grafikon 5. Udio žena menadžera po državama EU



Izvor: „Žene u menadžmentu“, Eurostat., 2021.

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2> (14.7.2021.)

### 6.3.1. Gordana Kovačević

Iako je stanje u Hrvatskoj po broju žena menadžera izrazito loše, postoje žene koje su se izborile za svoju visoku poziciju u ovom zanimanju te ostvarile velike uspjehe. Jedna takva žena je Gordana Kovačević. Poznata je kao predsjednica tvrtke Ericsson Nikola Tesla.

Ova uspješna žena diplomirala je te potom magistrirala na Fakultetu elektrotehnike i računarstva na Sveučilištu u Zagrebu, nakon čega je odmah započela svoju karijeru u tvrtki „Nikola Tesla“. Tamo je divljenje stekla svojom stručnošću te uspjehom vođenja brojnih najsloženijih telekomunikacijskih projekata. <https://www.ericsson.hr/zivotopis-gordana-kovacevic>

„Dolaskom Ericssona u Hrvatsku 1995. godine, kada je kompanija postala dio korporacije Ericsson, postaje potpredsjednicom Ericssona Nikole Tesle te potpredsjednicom Ericssonove tržišne jedinice za Srednju Europu“ (<https://www.ericsson.hr/zivotopis-gordana-kovacevic>).

2005. godine Kovačević postaje predsjednicom kompanije Ericsson Nikola Tesla, gdje svoju kompetentnost pokazuje kroz održivost na istoj poziciji na kojoj se nalazi i danas čak 16 godina kasnije, kada kompanija samo niže svoje uspjehe kao i njena predsjednica. (<https://net.hr/magazin/nase-poduzetnice-direktorice-profesorice-sve-ove-zene-rade-svoj-posao-apsolutno-super-60063b5c-b1c2-11eb-8875-0242ac130017>)

Njezin uspjeh potvrđuju i nagrade koje je primila. Neke od njih su nagrada ‘PRO PR Vision Manager‘ za transparentnost u komunikacijama, nagrada za najbolju menadžericu desetljeća te za poslovnu ženu 2013. godine. 2011. Godine Gordana Kovačević dobila je nagradu „Najmenadžer godine“, a tvrtka na čijem je čelu Ericsson Nikola Tesla za „Najkompaniju“. <https://pcchip.hr/ostalo/poslovne-vijesti/nagrade-za-ericsson-i-gordanu-kovacevic/>

2015. godine dobila je titulu najmoćnije žene hrvatskog biznisa baš kao i 3 godine kasnije kada ponovno dobiva priznanje na 8. Međunarodnoj konferenciji „Žene u biznisu“ gdje je opet dobila istu titulu. Naravno u posljednjih 2 desetljeća lista najmoćnijih žena u Hrvatskoj nikada ne izostavlja ovu uspješnu ženu. <https://lider.media/aktualno/gordana-kovacevic-najmocnija-zena-hrvatskog-biznisa-38165>

## 7. Zaključak

Žene su u društvu oduvijek imale podređen položaj u odnosu na muškarce, uglavnom zbog duboko ukorijenjenih tradicionalnih razmišljanja. Odnosno razmišljanja koja tvrde da su muškarci sposobniji te da se poslovi dijele na muške i ženske. Velik broj ljudi takve stavove prihvaća i danas unatoč brojnim promjenama koje su stoljećima transformirale društvo. Problem takvog stava najizraženiji je upravo u menadžmentu, a manifestira se trendovima na tržištu rada. Naime, unatoč upornoj borbi žena za ravnopravnost te brojnih zakonskih regulativa kojima se ona nastoji postignuti, menadžmentom uvjereno vladaju muškarci. Jedan od razloga tome je nekadašnji društveni položaj muškaraca i žena zbog kojeg su muškarci nametnuli svoj stil vodstva kao jedini moguć i ispravan.

Žene koje su se uspjele priključiti menadžmentu morale su se prilagoditi muškom stilu koji se često kosio s njihovim karakteristikama. Stoga su nakon nekog vremena djelovanja u menadžmentu žene stvorile ženski stil vodstva, često nazivan i emotivni ili prijateljski stil. Razlika ova dva stila je velika. Dok je muški agresivan i odlučan odnosno autoritativan ženski je umjeren na zaposlenike, na njihove osjećaje te najviše na međuljudske odnose unutar organizacije. Dio ljudi i danas smatra da je jedini ispravan muški stil, dok drugi dio gleda na ženski kao stil sadašnjeg i budućeg menadžmenta. Činjenica je da svaki od ova dva stila ima i prednosti i mane te je bolji u određenim situacijama što bi značilo da ih uvijek treba kombinirati i prilagođavati svim situacijama u kojima se organizacija nađe. A upravo prilagođavanje te raznolikost su posebno na važnosti dobili danas kada su problemi u menadžmentu kompleksniji no ikad.

No nekadašnje guranje muškog stila kao jedinog prihvatljivog za žene u menadžmentu vuče posljedice i dan danas. Naime, zbog obveza oko obitelji, očekivanja od žena da u organizacijama vode ljude muškim stilom i sličnog nastao je pojam „staklenog stropa“. Odnosno nevidljivih prepreka koje žene moraju savladavati prilikom ulaska u visoki menadžment. Te prepreke nazivaju se nevidljivima jer ih često ni same žene nisu svjesne sve do se glavom ne zabiju o njih. Upravo zato u nižem menadžmentu možemo susresti velik broj žena, no na visokim funkcijama i dalje vladaju muškarci što je upravo glavna problematika žena u menadžmentu.

Sve to potkrijepljeno je brojnim istraživanjima koja uvijek pokazuju podzastupljenost žena u menadžmentu općenito, no s neusporedivo velikom razlikom spolne strukture u nižem menadžmentu i odnosa muškaraca i žena na visokim rukovodećim pozicijama. Naime postotak žena u visokom menadžmentu vrti se oko 30% , što je zastrašujuće malo posebno imajući na umu da

danas u svijetu ima više obrazovanih žena nego muškaraca, a također ukazuje na stvarno postojanje staklenog stropa koje mnogi negiraju.

Stakleni strop može se razbiti jedino mijenjanjem svijesti odnosno razmišljanja velike većine ljudi i iskorjenjivanjem tradicionalnih stavova koji su u njima još uvijek često prisutni. Takve revolucije moraju se s pojedinaca širiti na masu, a u tome najbolje pomažu primjeri iz prakse odnosno primjeri žena koje su unatoč svemu uspjele prijeći sve barijere te se izboriti za visoku funkciju u menadžmentu i održati se na istoj. One osim što svojim primjerima potpuno opovrgavaju tradicionalne stavove da je menadžment muško zanimanje, pomažu i ženama da steknu samopouzdanje te da se odvaže kandidirati za visoke funkcije te funkcije u sjeni ostave sa strane.

U uvodnom dijelu ovog rada postavljene su 3 hipoteze.

Prva hipoteza tvrdila je kako muškarci i žene usvajaju različite stilove vodstva. Navedena hipoteza potvrđena je te razrađena u poglavlju koje se bavi muškim i ženskim stilom vodstva. Hipoteza je potvrđena uz pretpostavku da uvijek postoje izuzetci odnosno muškarci koji vode ženskim stilom te žene koje vode muškim.

Druga hipoteza također je potvrđena brojim različitim istraživanjima koja ukazuju na to da je postotak žena na visokim rukovodećim pozicijama još uvijek manji od 40%.

Dok je treća hipoteza tvrdila da su muškarci i žene jednako dobri u menadžmentu, a ona je potvrđivana više puta tokom cijelog rada. Odnosno potvrđeno je kako je osoba koja posjeduje kombinaciju najboljih karakteritika oba spola najsposobnija što bi značilo da to može biti i muškarac i žena. Odnosno potvrđeno je da kvaliteta menadžera ne ovisi o njegovom spolu već o njegovim znanjima, kompetencijama ali i karakteristikama.

# Sveučilište Sjever



SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## 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, Ana Botak (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Žene u menadžmentu u poslovnim organizacijama danas (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ana Botak  
(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 sveučilišta te kopirati u 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, Ana Botak (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Žene u menadžmentu u poslovnim organizacijama danas (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ana Botak  
(vlastoručni potpis)



## 8. Literatura

- [1] Bahtijarević-Šiber, F., & Sikavica, P. (2004). *Menadžment: „Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“*. Zagreb: Masmedia d.o.o
- [2] Bereš, M. (2016). „*Položaj žena u antičkoj Grčkoj*“, *Essehist* Vol. 8 No. 8, str. 16-21.
- [3] Boddy, D. (2008). *Management: An Introduction, 4. izdanje*. Pearson Education.
- [4] Burke, R.J., Richardsen, A. M. (2000). *Women in Management Worldwide: Signs of progress*, 3. izdanje. New York. Routledge. Dostupno na:  
[https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=vDclDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Burke,+R.J.,+Richardsen,+A.+M.+\(2000\)+third+edition&ots=-3XsYXpNyN&sig=UmwfagQ8a1lkcIfs1eRbmVBm5I8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=vDclDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Burke,+R.J.,+Richardsen,+A.+M.+(2000)+third+edition&ots=-3XsYXpNyN&sig=UmwfagQ8a1lkcIfs1eRbmVBm5I8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [14.3.2021.]
- [5] Catalyst: *Women in management* (2020.) Dostupno na:  
<https://www.catalyst.org/research/women-in-management/> [16.6.2021.]
- [6] Certo, S. C., & Certo, T. S. (2008). *Modern management*, 10. izdanje. Zagreb: Mate.
- [7] Drucker, P.F. (2011). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. Routledge. Dostupno na:  
[https://books.google.hr/books?id=fIOVYReBpI8C&printsec=frontcover&hl=hr&source=gs\\_lge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=fIOVYReBpI8C&printsec=frontcover&hl=hr&source=gs_lge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [15.3.2021.]
- [8] Državni zavod za statistiku: *Žene i muškarci u Hrvatskoj* (2020.) Dostupno na:  
[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/menandwomen/men\\_and\\_women\\_2020.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2020.pdf) [13.4.2021.]
- [9] Ericsson Nikola Tesla: *Gordana Kovačević*. Dostupno na:  
<https://www.ericsson.hr/zivotopis-gordana-kovacevic> [14.7.2021.]
- [10] EUROPEANCEO: *Annika Falkengren* | SEB (2013.) Dostupno na:  
<https://www.europeanceo.com/profiles/annika-falkengren-2/> [14.7.2021.]
- [11] Europski parlament: *Razlika u plaćama muškaraca i žena: definicija i uzroci*  
[https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/1/story/20200109STO69925/20200109STO69925\\_hr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/1/story/20200109STO69925/20200109STO69925_hr.pdf) (14.4.2021.)
- [12] Eurostat: *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman... ... even less in senior management positions* (2020.) Dostupno na:  
<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10474926/3-06032020-AP-EN.pdf/763901be-81b7-ecd6-534e-8a2b83e82934> [9.4.2021.]

- [13] Eurostat: *Women and Men in EU* (2020.) Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/bloc-2d.html?lang=en> [14.4.2021.]
- [14] Eurostat: *Women remain outnumbered in management* (2021.) Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2> [14.7.2021.]
- [15] Fobes: *Meg Whitman* Dostupno na: <https://www.forbes.com/profile/meg-whitman/?sh=6928133b63cc> [14.7.2021.]
- [16] Grant Thornton International Business Report : *Women in Business 2020: Putting the Blueprint into action*. Dostupno na: [https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2020/women-in-business-2020\\_report.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2020/women-in-business-2020_report.pdf) [9.4.2021.]
- [17] Hanson, M. (2020.). *Education Attainment Statistics*. Dostupno na: <https://educationdata.org/education-attainment-statistics> [13.4.2021.]
- [18] Hill L.A., Farkas M.T. (2005.), *Meg Whitman at eBay Inc.*, Harvard Business School
- [19] IMD Business School: *Annika Falkengren* <https://www.imd.org/board-member/vita/falkengren-annika/> [14.7.2021.]
- [20] Jergovski, A. (2010.) *Stakleni strop- granice u napredovanju žena na rodnom mjestu*, *Obnov. život*, Vol. 65. No. 3, str. 403 - 412.
- [21] Kapović, Z. (2001). *Geodezija – Menadžment – Organizacija*, Ekscentar, No. 4., 2001., str. 20-24.
- [22] Levitan C. (2019.). *Real Life Examples of Discrimination in the Workplace*. Dostupno na: <https://www.staffsquared.com/blog/real-life-examples-of-discrimination-in-the-workplace/> [5.5.2021.]
- [23] Lider media: *Gordana Kovačević - najmoćnija žena u hrvatskom biznisu za 2015.* (2015.) Dostupno na: <https://lider.media/aktualno/gordana-kovacevic-najmocnija-zena-hrvatskog-biznisa-38165> [14.7.2021.]
- [24] Lozić, J. (2012). *Osnove Menadžmenta*. Sveučilište u Splitu. Odjel za stručne studije.
- [25] Lozić, J. (2019.). *Menadžment ekonomije platformi*. Varaždin: Centar za digitalno izdavaštvo, Sveučilište Sjever.
- [26] Magretta, J. & Stone, N. (2002). *What management is. How it works and why it's*
- [27] *everyone's business*. Profile books. Dostupno na: <https://books.google.hr/books?id=ew1RfZIB2MAC&pg=PT17&dq=what+management+is&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwitsKu3l4HyAhVhQkEAHcLXBI8Q6AEwBHoECAQQAg#v=onepage&q=what%20management%20is&f=false> [15.3.2021.]

- [28] Matotek, V. (2010). *Prava žene kroz povijest – novi vijek*, Hrvatski povijesni portal. Dostupno na: <https://povijest.net/2018/?p=1456> [8.4.2021.]
- [29] Mcgeehan P. (2013.). *Merrill Lynch in Big Payout for Bias Case*. Dostupno na: <https://dealbook.nytimes.com/2013/08/27/merrill-lynch-in-big-payout-for-bias-case/?mtrref=www.google.com&gwh=A014F89E82E5A78F66FA0B22AB99D4BD&gwt=r&egi&assetType=REGIWALL> [5.5.2021.]
- [30] Nedović M., Ivanković D., Mišević D. (2015.). *Stakleni strop – položaj žena u sustavu znanosti*, Obrazovanje za poduzetništvo, Vol. 5, No. 1., str. 91-98
- [31] Net.hr: *Naše poduzetnice, direktorice, profesorice: Sve ove žene rade svoj posao apsolutno super*. (2018.) Dostupno na: <https://net.hr/magazin/nase-poduzetnice-direktorice-profesorice-sve-ove-zene-rade-svoj-posao-apsolutno-super-60063b5c-b1c2-11eb-8875-0242ac130017> [14.7.2021.]
- [32] Pavlek, M. H., Klopotan, I., Latin, M.(2015), *Položaj žena menadžera*, Tehnički glasnik Vol. 9 No. 2, str. 227-229.
- [33] PCCHIP: *Nagrade za Ericsson i Gordanu Kovačević* (2013.) Dostupno na: <https://pcchip.hr/ostalo/poslovne-vijesti/nagrade-za-ericsson-i-gordanu-kovacevic/> [14.7.2021.]
- [34] Pološki, N. (2003). *Ženski stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima*, Ekonomski pregled Vol. 54 No. 1-2, str. 38-54.
- [35] Prijčić-Samaržija, S.; Avelini Holjevac, I.; Turk, M (2009).: *Žene u znanosti: Stakleni strop Društvena istraživanja*, Vol. 18, No. 6, str. 1049-1073.
- [36] Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*. Sveučilište u Rijeci. Ekonomski fakultet. [Suvremeni menadžment - teorija i praksa E-Izdanje.pdf \(uniri.hr\)](#) [14.3.2021.]
- [37] Ružić, V., Perušić, M. (2014.). *Položaj žena u menadžmentu - novi trendovi u fenomenu staklenog stropa*, Praktični menadžment, Vol. 5., No. 1., str. 98-107
- [38] Shallcross Koziara .K., Moskow M.H., Tanner L. D. (1987). *Working Women: Past, Present, Future*, Bna Books.
- [39] Spangler T.(2020.) *Quibi Is Officially Dead* Dostupno na: <https://variety.com/2020/digital/news/quibi-officially-shuts-down-1234842926/> [14.7.2021.]
- [40] Stempel J., Spicer J. (2010.), *BofA, female brokers settle bias case over bonuses*. Dostupno na: <https://www.reuters.com/article/us-bankofamerica-brokers-settlement-idUSTRE6AF64420101117> [5.5.2021.]
- [41] Williams, J. C. (2015.). *The Glass Ceiling and the Maternal Wall in Academia*, New directions for higher education, Vol.6., No. 130., str. 91-105.

## Popis tablica

Tablica 1: Usporedba muškog i ženskog stila vođenja.....	10
Tablica 2. Studenti koji su stekli diplome na visokim učilištima.....	17
Tablica 3. Broj zaposlenih osoba.....	19

## Popis grafikona

Grafikon 1. Kretanje udjela žena na visokim rukovodećim pozicijama u svijetu (u%).....	13
Grafikon 2. Udio žena u specifičnim menadžerskim ulogama usporedba 2020. i 2019. godine.....	14
Grafikon 3. Doktori znanosti u Hrvatskoj.....	18
Grafion 4. Obrazovna postignuća ljudi od 18 – 24 godine starosti.....	20
Grafikon 5. Udio žena menadžera po državama EU.....	35

