

# Fenomen staklenog stropa žena menadžerica

---

**Marijanović, Gabriela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:271511>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS**

**ZAGREB**

**GABRIELA MARIJANOVIĆ**

**DIPLOMSKI RAD**

**FENOMEN STAKLENOG STROPA ŽENA MENADŽERICA**

**Zagreb, 2024.**

**MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS**

**ZAGREB**

**DIPLOMSKI RAD**

**SVEUČILIŠNI STUDIJ**

**POSLOVNA EKONOMIJA I GLOBALIZACIJA**

**FENOMEN STAKLENOG STROPA ŽENA MENADŽERICA**

**Student: Gabriela Marijanović**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Andreja Rudančić**

**Zagreb, ožujak 2024.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Gabriela Marijanović, svojim potpisom jamčim da je ovaj specijalistički diplomski rad odnosno diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuje popis korištene literature.

Izjavljujem da nijedan dio specijalističkog diplomskog rada odnosno diplomskog rada nije prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

U Zagrebu, 2024.

Student:

---

# SADRŽAJ

SAŽETAK

SUMMARY

1. UVOD.....	4
1.1. Predmet i cilj rada.....	4
1.2. Sadržaj i struktura rada.....	5
1.3. Hipoteze rada.....	5
1.4. Istraživačka pitanja.....	6
1.5. Metode istraživanja.....	6
1.6. Doprinos rada.....	6
2. TEORIJSKE ODREDNICE MENADŽMENTA, MENADŽERSKE RAZINE I VJEŠTINE.....	8
2.1. Pojmovno određenje menadžmenta.....	8
2.2. Menadžerske vještine u konceptu poslovanja organizacije.....	12
2.3. Razine menadžmenta.....	16
2.3.1. Vrhovna razina menadžmenta.....	17
2.3.2. Srednja razina menadžmenta.....	18
2.3.3. Prva razina menadžmenta.....	19
3. ZASTUPLJENOST ŽENA U MENADŽMENTU.....	21
3.1. Položaj žena u menadžmentu.....	21
3.2. Zastupljenost žena kao top menadžera u svijetu.....	22
3.3. Zastupljenost žena kao top menadžera u Republici Hrvatskoj.....	27
4. KARAKTERISTIKE MUŠKARACA I ŽENA KAO TOP MENADŽERA.....	30
4.1. Razlike između muškog i ženskog stila vođenja.....	31
4.2. Motivacija žena za napredovanje u top menadžment.....	32
5. PREPREKE S KOJIMA SE SUSREĆU ŽENE NA MENADŽERSKIM POZICIJAMA ...	34
5.1. Tradicionalne prepreke s kojima se susreću žene na menadžerskim pozicijama.....	34
5.2. Obrazovne prepreke s kojima se susreću žene na menadžerskim pozicijama.....	35
5.3. Organizacijske i psihološke prepreke s kojima se susreću žene na menadžerskim pozicijama.....	36
6. NEVIDLJIVA BARIJERA NAPRETKA ZA ŽENE KAO TOP MENADŽERE.....	37

6.1. Fenomen staklenog stropa .....	37
6.2. Provedene studije o utjecaju fenomena staklenog stropa .....	39
6.3. Uklanjanje staklenog stropa.....	41
7. ISTRAŽIVANJE STAVOVA I MIŠLJENJA JAVNOSTI O ZASTUPLJENOSTI I PRAVIMA ŽENA U TOP MENADŽMENTU I POZNAVANJU FENOMENA STAKLENOG STROPA I NJEGOVA UTJECAJA NA ŽENE U TOP MENADŽMENTU .....	43
7.1. Metodologija istraživanja .....	43
7.2. Rezultati istraživanja .....	43
8. ZAKLJUČAK.....	59
POPIS LITERATURE.....	62
POPIS TABLICA.....	66
POPIS GRAFIKONA.....	66
POPIS PRILOGA.....	68
ŽIVOTOPIS .....	71

## SAŽETAK

Ovaj rad daje prikaz zastupljenosti žena u top menadžmentu u svijetu i Republici Hrvatskoj. No, pored toga, najveći naglasak u diplomskom radu stavljen je na prikaz nevidljive barijere poznate kao fenomen staklenog stropa za žene, kao top menadžere te na uklanjanje te iste barijere. U radu je provedeno istraživanje na uzorku (N=435), od čega je (N=243; 55.9 %) ženskog spola te (N=192; 44.1 %) muškog spola. Istraživanjem stavova i mišljenja ispitanika o zastupljenosti i pravima žena u vrhovnom, tj. top menadžmentu došlo se do rezultata kako većinski broj ispitanika smatra kako žene nisu podjednako zastupljene u vrhovnom menadžmentu, da im je znatno teže ostvariti poslovne uspjehe te da nemaju podjednaku korist od ostvarenih rezultata kao muškarci. Također, saznalo se da ispitanici smatraju da poticanje rodne ravnopravnosti, programi rodne obuke te interna strategija poduzeća mogu utjecati na smanjenje fenomena staklenog stropa.

**Ključne riječi:** žene, vrhovni/top menadžment, fenomen staklenog stropa

## **SUMMARY**

This final thesis presents the representation of women in top management in the world and in the Republic of Croatia. However, in addition to that, the greatest emphasis in the thesis was placed on the presentation of the invisible barrier known as the glass ceiling phenomenon for women, as top managers, and on the removal of this same barrier. Through the work, research was conducted on a sample (N=435), of which (N=243; 55.9%) were female and (N=192; 44.1%) were male. By researching the views and opinions of respondents on the representation and rights of women in top management, it was found that the majority of respondents believe that women are not equally represented in top management, that it is significantly more difficult for them to achieve business success and that they do not benefit equally from achieved results as men. Also, it was learned that the respondents believe that the promotion of gender equality, gender training programs and the company's internal strategy can influence the reduction of the glass ceiling phenomenon.

**Keywords:** women, top/top management, glass ceiling



## **1. UVOD**

Zašto bi trebalo razlikovati muške i ženske top menadžere? Postoji li razlika između muškaraca i žena? Bilo bi dobro kada bi se moglo reći da nema razlika, da su rodne nejednakosti konačno izbrisane, ali, nažalost, i dalje su prisutne. Zbog toga se poseban naglasak stavlja na žene kao top menadžere i pokušava se utvrditi koje su prepreke na putu ostvarivanja njihovih uspjeha.

Žene na rukovodećim položajima i dalje su osjetljivo pitanje na dnevnom redu. Društvo govori o tome i čini se da postoji spoznaja da žensko vodstvo raste, ali globalne statistike istodobno pokazuju da se malo ili ništa ne mijenja. Na najvišoj razini, moć tradicionalno ostaje kod muškaraca. Žene su dinamične vođe i njihovo je sudjelovanje ključno za demokratsko upravljanje. Tek nedavno ljudi su počeli shvaćati da rodna raznolikost na svim razinama donosi velike prednosti.

Važno je za društvo da shvati da kada su žene u vodećim ulogama, mogu napraviti razliku koja se može osjetiti i izvan njihova izravnog utjecaja: društva u cjelini. Pored diskriminacije, postojeći stereotipi i s njima povezana očekivanja o muškarcima i ženama glavni su uzroci relativno niskog postotka žena u top menadžmentu. Žene imaju pravo na ravnopravno sudjelovanje u društvu. Rod ne bi trebao biti razlog za to može li osoba biti izvanredan vođa. Voditeljske sposobnosti osobe trebaju ovisiti o njezinim individualnim snagama i osobinama.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet diplomskoga rada jest analizirati i istražiti zastupljenost žena kao top menadžera te ukazati na važnost podjednake zastupljenosti žena u top menadžmentu kao i muškaraca te se osvrnuti na nevidljivu barijeru (fenomen staklenog stropa) za žene kao top menadžere i kako je ukloniti ili smanjiti.

Cilj rada jest teorijskim dijelom opisati i pojasniti zastupljenost žena u top menadžmentu u svijetu i Republici Hrvatskoj, kao i prikazati fenomen staklenog stropa, njegov utjecaj na žene kao top menadžere te načine njegova uklanjanja ili smanjenja. Također, cilj diplomskoga rada jest putem anketnog upitnika ispitati stavove i mišljenja javnosti o zastupljenosti i pravima žena u top menadžmentu, kao i o poznavanju fenomena staklenog stropa i njegova utjecaja na žene u top menadžmentu. Zadaci diplomskoga rada su:

- razmotriti, definirati i prikazati značajke menadžmenta kao poslovnog procesa te menadžerske razine i vještine potrebne za uspješno poslovanje organizacije
- ukazati na zastupljenost žena u menadžmentu u svjetskim praksama poslovanja organizacije, kao i u Republici Hrvatskoj
- objasniti koje su razlike i značajke u stilu vođenja unutar organizacije sagledavajući muški i ženski stil vođenja
- identificirati i analizirati fenomen pojave nevidljive barijere u napredovanju žena k vrhu hijerarhijske ljestvice organizacije.

## **1.2. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad sastoji se od osam temeljnih cjelina. Prva cjelina, odnosno uvodno poglavlje, definira predmet, cilj, sadržaj, strukturu i hipoteze rada, kao i istraživačka pitanja te metode istraživanja i sam doprinos rada. U drugom poglavlju naglasak je stavljen na pojmovno određenje menadžmenta i prikaz menadžerskih vještina u konceptu poslovanja organizacije te razina menadžmenta. U trećem poglavlju prikazuje se zastupljenost žena u menadžmentu s fokusom na zastupljenost u svijetu i Republici Hrvatskoj, dok se u četvrtom poglavlju naglasak stavlja na prikaz karakteristika muškaraca i žena kao top menadžera. U petom poglavlju prikazuju se prepreke s kojima se žene susreću na menadžerskim pozicijama, dok se u šestom poglavlju dolazi do srži rada, gdje se prikazuje nevidljiva barijera napretka žena kao top menadžera. U sedmom poglavlju prikazuje se empirijsko istraživanje, dok se na kraju rada izvodi zaključak, navodi popis korištene literature, tablica, grafikona i priloga.

## **1.3. Hipoteze rada**

Empirijsko istraživanje u diplomskom radu usmjereno je na stavove javnosti, odnosno osobe koje su zaposlene na pozicijama menadžmenta i sličnih poslova kako bi se utvrdila zastupljenost, odnosno razlika u zastupljenosti žena u top menadžmentu u odnosu na muškarce. Također se istražuje nevidljiva barijera poznata kao „fenomen staklenog stropa“, kao i druge ostale prepreke kako bi se dobio uvid u to koje prepreke ponajviše smanjuju mogućnosti žena za napredovanje u hijerarhiji organizacije.

Sukladno tome, postavljaju se sljedeće dvije hipoteze:

H1: Zastupljenost i prava žena u top menadžmentu znatno su manja u odnosu na muškarce.

H2: Programi obuke, poticanje spolne ravnopravnosti i razvoj interne strategije mogu pomoći u uklanjanju fenomena staklenog stropa.

#### **1.4. Istraživačka pitanja**

U okviru determiniranog problema, predmeta i ciljeva istraživanja postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja:

IP 1. Koliko su žene zastupljene na pozicijama top menadžmenta?

IP 2. Koje su prepreke s kojima se žene susreću na menadžerskim pozicijama?

IP 3. Može li uklanjanje fenomena staklenog stropa doprinijeti uspješnijoj zastupljenosti žena na pozicijama top menadžmenta?

#### **1.5. Metode istraživanja**

Metode korištene u pisanju diplomskoga rada su povijesna metoda u razmatranju razvitka pojmovnog određenja menadžmenta, metoda analize, sinteze, komparacije te metoda indukcije i deskripcije. Empirijsko istraživanje provedeno je *online* anketnim upitnikom.

#### **1.6. Doprinos rada**

Ovim diplomskim radom dokazat će se pretpostavka o zastupljenosti, tj. razlikama u zastupljenosti žena u top menadžmentu u odnosu na muškarce. Pritom se naglašavaju prepreke koje utječu na to da žene manje napreduju s fokusom na fenomen staklenog stropa. Rezultati istraživanja ovoga diplomskog rada trebali bi dati teorijski, ali i primijenjeni doprinos, temeljen na prethodno definiranim ciljevima, hipotezama i istraživačkim pitanjima.

U teorijskom smislu očekuje se ostvarivanje doprinosa:

- u razvoju teorijskih spoznaja o zastupljenosti žena u top menadžmentu, kako u svijetu tako i u Republici Hrvatskoj
- u prikazu i razumijevanju karakteristika muškaraca i žena kao top menadžera

- u prikazu i razumijevanju prepreka s kojima se susreću žene kao top menadžeri s naglaskom na fenomen staklenog stropa.

U aplikativnom smislu očekuje se ostvarivanje doprinosa u:

- boljem razumijevanju razlike u zastupljenosti žena u top menadžmentu u odnosu na muškarce
- analizi nevidljive barijere poznate kao „fenomen staklenog stropa“ te i ostalih prepreka kako bi se dobio uvid u to koje prepreke ponajviše smanjuju mogućnosti žena za napredovanje u hijerarhiji organizacije.

## **2. TEORIJSKE ODREDNICE MENADŽMENTA, MENADŽERSKE RAZINE I VJEŠTINE**

Nema sumnje kako je dobar menadžment nužan za učinkovito poslovanje organizacije. Naime, čini ljudske učinke produktivnijima i donosi bolju tehnologiju, proizvode i usluge društvu. To je ključni ekonomski resurs i životni element u poslovanju. Bez pravilnog menadžmenta, resursi proizvodnje (ljudi, strojevi i materijali, novac) ne mogu se pretvoriti u proizvodnju. Stoga je menadžment vitalna funkcija koja se bavi svim aspektima rada organizacije. Neophodan je za postizanje željenih ciljeva kroz grupno djelovanje. Bitno je pretvoriti neorganizirane resurse ljudi, strojeva, materijala i metoda u korisno i učinkovito poduzeće. Stoga se u nastavku više pozornosti posvećuje definiranju pojma menadžmenta, menadžerskih vještina te razina menadžmenta.

### **2.1. Pojmovno određenje menadžmenta**

Vrlo je teško dati preciznu definiciju pojma menadžmenta. Različiti autori menadžmenta promatrali su menadžment iz svojih kutova. Štoviše, tijekom evolucijskog procesa menadžmenta različiti mislioci stavljali su naglasak na različita očekivanja. Armstrong (2001) navodi da je, primjerice, Taylor naglašavao inženjerske aspekte, Mayo je stavljao naglasak na aspekte ljudskih odnosa, Terry naglasak na aspekt donošenja odluka, Davis naglašava aspekt vodstva, a neki drugi, poput Barryja Richmana itd., naglašavali su integraciju ili koordinaciju. Menadžment je umijeće obavljanja stvari pomoću ljudi i s ljudima u formalno organiziranim grupama. Upravljanje je proces nepovezanosti koji se sastoji od planiranja, organiziranja, aktiviranja i kontrole koji se provodi kako bi se odredili i postigli ciljevi korištenjem ljudi i resursa (Armstrong, 2001). Dobrim menadžmentom postiže se društveni cilj uz najbolje korištenje ljudske i materijalne energije i vremena te uz zadovoljstvo sudionika i javnosti. Menadžment je društveni i tehnički proces koji koristi resurse, utjecaje, ljudsko djelovanje i olakšava promjene kako bi se postigli organizacijski ciljevi.

Menadžment je organizacijski proces koji uključuje strateško planiranje, postavljanje ciljeva, upravljanje resursima, raspoređivanje ljudskih i financijskih sredstava potrebnih za postizanje ciljeva i mjerenje rezultata. Također uključuje bilježenje i pohranjivanje činjenica i informacija za kasniju upotrebu ili za druge unutar organizacije. Funkcije menadžmenta nisu ograničene na menadžere i nadzornike. Svaki član organizacije ima neke funkcije i izvješćivanja kao dio svoga posla. Menadžment je univerzalni fenomen. To je vrlo popularan i široko korišten izraz. Sve organizacije – poslovne, političke, kulturne ili društvene – uključene su u upravljanje jer je menadžment taj koji pomaže i usmjerava različite napore prema određenoj svrsi. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008) navode da je menadžment umjetnost obavljanja stvari pomoću ljudi i s ljudima u formalno organiziranim grupama. To je umjetnost stvaranja okruženja u kojem ljudi mogu nastupati, a pojedinci mogu i surađivati u postizanju grupnih ciljeva. Naime, to je umijeće znati što učiniti, kada učiniti i vidjeti da se to radi na najbolji i najjeftiniji način.

Cole (2004) smatra da je menadžment svrhovita djelatnost. To je nešto što usmjerava grupne napore prema postizanju unaprijed određenih ciljeva. To je proces rada s drugima i pomoću drugih kako bi se učinkovito postigli ciljevi organizacije, učinkovitim korištenjem ograničenih resursa u svijetu koji se mijenja. Naravno, ti se ciljevi mogu razlikovati od poduzeća do poduzeća. Primjerice, za jedno poduzeće to može biti lansiranje novih proizvoda provođenjem istraživanja tržišta, a za drugo to može biti maksimiziranje profita minimiziranjem troškova (Cole, 2004).

Cole (2004) također navodi da menadžment uključuje stvaranje unutarnjeg okruženja. Odnosno, menadžment je taj koji stavlja u upotrebu različite čimbenike proizvodnje. Stoga je odgovornost menadžmenta stvoriti takve uvjete koji su pogodni za maksimalne napore kako bi ljudi mogli učinkovito i djelotvorno obavljati svoj zadatak. To uključuje osiguravanje dostupnosti sirovina, određivanje plaća i nadnica, formuliranje pravila i propisa itd. Stoga se može reći da dobar menadžment uključuje i djelotvornost i učinkovitost. Biti učinkovit znači izvršiti odgovarajući zadatak, tj. postaviti četvrtaste klinove u četvrtaste rupe i okrugle klinove u okrugle rupe. Biti učinkovit znači izvršiti zadatak ispravno, uz najmanje moguće troškove i minimalno rasipanje resursa.

Kada se govori o funkcijama menadžmenta, Buble (2006) ističe sljedećih pet:

1. planiranje
2. organiziranje
3. kontroliranje
4. vođenje
5. ljudski resursi.

Planiranje je središnje područje svih funkcija menadžmenta. To je temelj na kojem bi se trebale graditi ostale funkcije. Planiranje zahtijeva od menadžmenta da procijeni gdje se tvrtka trenutno nalazi i gdje bi željela biti u budućnosti. Odatle se utvrđuje i provodi odgovarajući tijek djelovanja za postizanje ciljeva tvrtke. Postoje nekontrolirani, vanjski čimbenici koji stalno utječu na poduzeće, i pozitivno i negativno. Ovisno o okolnostima, ti vanjski čimbenici mogu navesti poduzeće da prilagodi svoje djelovanje u postizanju određenih ciljeva. To se naziva *strateško planiranje*. Tijekom strateškog planiranja menadžment analizira unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu i mogu utjecati na poduzeće, kao i ciljeve. Odatle određuju snage, slabosti, prilike i prijetnje tvrtke. Kako bi menadžment to učinio učinkovito, mora biti realan i sveobuhvatan (Buble, 2006).

Organiziranje uključuje organiziranje i strukturiranje rada za postizanje ciljeva organizacije. Organiziranje je druga funkcija menadžmenta. Uprava mora organizirati sve svoje resurse kako bi provela tijek djelovanja koji je odredila u procesu planiranja. Kroz proces organiziranja menadžment će odrediti unutarnju organizacijsku strukturu; uspostaviti i održavati odnose, kao i raspodijeliti potrebne resurse (Buble, 2006). U određivanju unutarnje strukture menadžment mora sagledati različite odjele, koordinaciju osoblja i koji je najbolji način za rješavanje potrebnih zadataka i raspodjelu informacija unutar tvrtke. Uprava će zatim podijeliti posao koji treba obaviti, odrediti odgovarajuće odjele i delegirati ovlasti i odgovornosti (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

Treća funkcija menadžmenta jest kontroliranje. Kontroliranjem je menadžment u mogućnosti utjecati i nadzirati ponašanje osoblja u postizanju ciljeva tvrtke, kao i pomoći im u ostvarenju vlastitih osobnih ili karijernih ciljeva. Taj se utjecaj može postići motivacijom, komunikacijom, dinamikom odjela i vodstvom odjela. Zaposlenici koji su visoko motivirani općenito idu iznad

svoga u svom radnom učinku, čime igraju ključnu ulogu u postizanju ciljeva tvrtke. Iz tog razloga, menadžeri imaju tendenciju staviti velik fokus na motiviranje svojih zaposlenika. Osmišljavaju programe nagrađivanja i poticaja temeljene na radnom učinku i usmjerene prema potrebama zaposlenika. Učinkovita komunikacija ključna je za održavanje produktivnog radnog okruženja, izgradnju pozitivnih međuljudskih odnosa i rješavanje problema. Razumijevanje komunikacijskog procesa i rad na područjima koja trebaju poboljšanja pomažu menadžerima da postanu učinkovitiji komunikatori (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008). Najbolji način da se pronađu područja koja trebaju poboljšanja jest povremeno zapitati sebe i druge koliko dobro rade. To uključuje uspostavljanje standarda učinka na temelju ciljeva tvrtke te ocjenjivanje i izvješćivanje o stvarnom učinku posla. Nakon što menadžment učini navedeno, trebao bi ih usporediti kako bi odredio potrebne korektivne ili preventivne radnje. Uprava ne bi trebala snižavati standarde u nastojanju da riješi probleme s učinkom. Umjesto toga, trebali bi se izravno obratiti zaposleniku ili odjelu koji ima problem (Buble, 2006). Nasuprot tome, ako ograničeni resursi ili drugi vanjski čimbenici sprječavaju postizanje standarda, menadžment bi trebao smanjiti standarde prema potrebi. Postupak kontrole, kao i kod ostalih triju, u tijeku je. Kontrolingom je menadžment u mogućnosti identificirati potencijalne probleme i poduzeti potrebne preventivne mjere. Uprava je također sposobna identificirati sve probleme u razvoju koje treba riješiti korektivnim djelovanjem. Da bi se menadžment smatrao uspješnim, on mora ostvariti ciljeve organizacije. To zahtijeva kreativno rješavanje problema u svakoj od četiriju funkcija upravljanja (Cole, 2004). Štoviše, uspjeh zahtijeva da upravljanje bude učinkovito. Stoga ne samo da treba postići te ciljeve već i učiniti to na način da je trošak ostvarenja održiv za tvrtku.

Vođenje uključuje društvene i neformalne izvore utjecaja koji se koriste kako bi se potaknulo druge na djelovanje. Ako su menadžeri učinkoviti lideri, njihovi podređeni s entuzijazmom će ulagati napore u postizanje organizacijskih ciljeva. Bihevioralne znanosti dale su mnogo doprinosa razumijevanju te funkcije upravljanja (Cole, 2004). Istraživanja osobnosti i proučavanja stavova o poslu pružaju važne informacije o tome kako menadžeri mogu najučinkovitije voditi podređene. Na primjer, ovo istraživanje govori da kako bi postali učinkoviti u vođenju, menadžeri prvo moraju razumjeti osobnost, vrijednosti, stavove i emocije svojih podređenih. Studije motivacije i teorije motivacije pružaju važne informacije o načinima na koje se radnici mogu potaknuti da ulože produktivni napor. Studije komunikacije daju



smjernice kako menadžeri mogu učinkovito i uvjerljivo komunicirati. Studije vodstva i stila vodstva daju informacije o pitanjima kao što su: *Što menadžera čini dobrim vođom? U kojim su situacijama određeni stilovi vođenja najprikladniji i najučinkovitiji?* (Buble, 2006). Kao posljednja prikazana funkcija ističu se ljudski resursi, koji su svakako neizostavan dio organizacije, jer bez dobrih ljudskih resursa nema ni uspješnog poslovanja.

## **2.2. Menadžerske vještine u konceptu poslovanja organizacije**

Menadžeri su u stalnoj akciji. Gotovo svaka studija o menadžerima na djelu otkrila je da se oni „često prebacuju sa zadatka na zadatak, mijenjajući svoj fokus pozornosti kako bi odgovorili na probleme čim se pojave, i baveći se velikom količinom zadataka kratkog trajanja“ (Buble, 2006).

Mintzberg (2013) je primijetio izvršne direktore na posao kako bi dobili neku ideju o tome što rade i kako provode svoje vrijeme. Otkrio je, na primjer, da su u prosjeku imali 36 pisanih i 16 usmenih kontakata dnevno, a gotovo svaki od njih bavio se posebnim ili različitim problemom. Većina tih aktivnosti bila je kratka; trajala je manje od devet minuta.

Kotter (1999) je proučavao niz uspješnih generalnih menadžera tijekom petogodišnjeg razdoblja i otkrio da oni većinu vremena provode s drugima, uključujući podređene, svoje šefove i brojne ljude izvan organizacije. Kotterova studija otkrila je da prosječni menadžer provodi samo 25 % svoga vremena radeći sam, a to vrijeme uglavnom provodi kod kuće, u zrakoplovu ili putujući na posao. Malo ih je provelo manje od 70 % svoga vremena s drugima, a neki su na taj način proveli i do 90 % svoga radnog vremena. Kotter je također otkrio da je širina tema u njihovim raspravama s drugima bila iznimna, s nevažnim pitanjima vrijeme uz važne poslovne stvari. Njegova je studija otkrila da menadžeri rijetko donose „velike odluke“ tijekom tih razgovora i rijetko daju naredbe u tradicionalnom smislu (Kotter, 1999). Često reagiraju na tuđe inicijative i provode značajnu količinu vremena u neplaniranim aktivnostima koje nisu u njihovu kalendaru. Otkrio je da će menadžeri većinu vremena provoditi s drugima u kratkim, nepovezanim razgovorima. U svojoj temeljnoj studiji o menadžerima i njihovim poslovima, Mintzberg je otkrio da je većina njih grupirana oko triju ključnih upravljačkih vještina (Mintzberg, 2013).

Interpersonalne vještine: Od menadžera se traži da komuniciraju sa značajnim brojem ljudi tijekom radnoga tjedna. Organiziraju prijeme, odvedu klijente i kupce na večeru, sastaju se s poslovnim potencijalnim partnerima, vode razgovore o zapošljavanju i učinku i stvaraju saveze, prijateljstva i osobne odnose s mnogim drugima. Brojna su istraživanja pokazala da su takvi odnosi najbogatiji izvor informacija za menadžere zbog svoje neposredne i osobne prirode. Tri uloge menadžera proizlaze izravno iz formalnog autoriteta i uključuju osnovne međuljudske odnose. Prva je uloga figuranta. Kao voditelj organizacijske jedinice, svaki rukovoditelj mora obavljati neke ceremonijalne dužnosti (Roje, 2009). U Mintzbergovoj studiji izvršni direktori proveli su 12 % svoga vremena za kontakt na ceremonijalnim dužnostima; 17 % njihove dolazne pošte odnosilo se na potvrde i zahtjeve vezane uz njihov status. Jedan primjer jest predsjednik tvrtke koji je zatražio besplatnu robu za hendikepiranog školarca. Menadžeri su također odgovorni za rad ljudi u svojoj jedinici, a njihovi postupci u tom pogledu izravno su povezani s njihovom ulogom vođe. Utjecaj menadžera najjasnije se vidi, prema Mintzbergu, u ulozi lidera. Formalni autoritet daje im veliku potencijalnu moć (Mintzberg, 2013).

Informacijske vještine: Od menadžera se traži prikupljanje, uspoređivanje, analiza, pohranjivanje i širenje mnogih vrsta informacija. Čineći to, oni postaju središta izvora informacija, često pohranjujući goleme količine informacija u svojim glavama, brzo prelazeći iz uloge sakupljača u ulogu diseminatora u nekoliko minuta. Iako mnoge poslovne organizacije instaliraju velike, skupe upravljačke informacijske sustave za obavljanje mnogih od tih funkcija, ništa se ne može mjeriti s brzinom i intuitivnom snagom dobro uvježbanog menadžerskog mozga za obradu informacija. Nije iznenađujuće da većina menadžera preferira takav način. Kao monitori, menadžeri neprestano skeniraju okolinu u potrazi za informacijama, razgovaraju s kontaktima za vezu i podređenima i primaju neželjene informacije, većinom kao rezultat njihove mreže osobnih kontakata. Dobar dio tih informacija dolazi u verbalnom obliku, često kao tračevi, „rekla-kazala“ i nagađanja. U ulozi diseminatora menadžeri prosljeđuju povlaštene informacije izravno podređenima, koji im inače nemaju pristup (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004). Menadžeri ne moraju samo odlučiti tko bi trebao dobiti takve informacije, već i koliko, koliko često i u kojem obliku. Od menadžera se sve češće traži da odluče trebaju li podređeni, kolege, klijenti, poslovni partneri i drugi imati izravan pristup informacijama 24 sata dnevno bez potrebe da izravno kontaktiraju menadžera. U ulozi glasnogovornika, menadžeri šalju informacije ljudima izvan svojih organizacija: rukovoditelj drži govor kako bi lobirao za

organizacijski cilj ili nadređeni predlaže dobavljaču modifikaciju proizvoda. Od menadžera se također sve češće traži da rade s predstavnicima medija, dajući odgovore temeljene na činjenicama i mišljenjima koji će biti tiskani ili emitirani ogromnoj neviđenoj publici, često izravno ili uz malo uređivanja. Rizici u takvim okolnostima su veliki, ali velike su i potencijalne nagrade u smislu prepoznatljivosti brenda, javnog imidža i vidljivosti organizacije (Roje, 2009).

Vještine donošenja odluka: U konačnici, menadžeri su zaduženi za donošenje odluka u ime organizacije i dionika koji su u njoj zainteresirani. Takve se odluke često donose u okolnostima velike nejasnoće i uz neodgovarajuće informacije. Često će druge dvije menadžerske uloge – međuljudska i informacijska – pomoći menadžeru u donošenju teških odluka u kojima ishodi nisu jasni, a interesi često sukobljeni. U ulozi poduzetnika, menadžeri nastoje unaprijediti svoje poslovanje, prilagoditi se promjenjivim tržišnim uvjetima i reagirati na prilike koje se ukažu. Menadžeri koji imaju dugoročniji pogled na svoje odgovornosti među prvima su koji će shvatiti da će morati ponovno izmisliti sebe, svoje linije proizvoda i usluga, svoje marketinške strategije i svoje načine poslovanja jer starije metode postaju zastarjele, a konkurenti stječu prednost. Dok uloga poduzetnika opisuje menadžere koji pokreću promjene, uloga osobe koja upravlja smetnjama ili krizama opisuje menadžere koji moraju nehotice reagirati na uvjete (Buble, 2006). Krize mogu nastati jer loši menadžeri dopuštaju da se okolnosti pogoršaju ili izmaknu kontroli, ali jednako se često dobri menadžeri nađu usred krize koju nisu mogli predvidjeti, ali moraju na isti način reagirati. Treća uloga odlučivanja raspodjele resursa uključuje menadžere koji donose odluke o tome tko dobiva što, koliko, kada i zašto. Resursi, uključujući financiranje, opremu, ljudski rad, uredski ili proizvodni prostor, pa čak i šefovo vrijeme, ograničeni su, a potražnja neizbježno nadmašuje ponudu (Roje, 2009). Menadžeri moraju donositi razumne odluke o takvim stvarima, istovremeno zadržavajući, motivirajući i razvijajući najbolje od svojih zaposlenika.

Tehničke vještine uključuju znanje i vještinu u aktivnostima koje uključuju metode, procese i postupke. Tehničke vještine u određenom području razvijaju se i održavaju korištenjem različitih alata, tehnika i postupaka koji su specifični za to područje. Na primjer, radnik koji se bavi mehaničkim aktivnostima obavljat će svoje aktivnosti korištenjem specifičnih mehaničkih alata, a upravitelj tog radnika mora imati tehničke vještine i iskustvo kako bi mogao podučiti radnika kako koristiti te alate. Slično tome, rukovoditelj ili nadređeni u području računovodstva

mora biti u stanju savjetovati podređene o računovodstvenim načelima i praksama i odgovoriti na sva tehnička pitanja koja bi mogli imati u vezi s načinom na koji se od njih očekuje da izvršavaju svoje dužnosti i odgovornosti. Tehničke vještine obično su najvažnije za menadžere na nižim razinama organizacijske hijerarhije i imaju tendenciju da postanu manje važne kako se po hijerarhiji penje preko srednjeg menadžmenta do višeg menadžmenta (Buble, 2006).

Ljudske vještine: Kao što naziv implicira, „ljudske“ vještine su vještine „ljudi“ i uključuju sposobnost učinkovitog rada s drugima, uključujući podređene i osobe na istim ili višim razinama u organizacijskoj hijerarhiji te sposobnost menadžera da razumije njegove ili njezine vlastite potrebe, snage, slabosti i motivacije. Specifične ljudske vještine uključuju razvoj samosvijesti; sposobnost suočavanja s osobnim stresom; sposobnost podučavanja, savjetovanja i motiviranja drugih; upravljanje konfliktima; sposobnost osnaživanja drugih da obavljaju svoj posao i poboljšaju vlastite vještine (Tudor i sur., 2009). Netko s učinkovitim ljudskim vještinama sposoban je potaknuti suradnju i timski rad, a menadžeri i administratori s najboljim ljudskim vještinama oni su koji su sposobni stvoriti okruženje u kojem se podređeni osjećaju sigurno i osnaženo da izraze svoje mišljenje o najboljem načinu organiziranja radnih aktivnosti. Ljudske vještine bitne su za svakog menadžera, bez obzira na to gdje se on ili ona nalazi u organizacijskoj hijerarhiji; međutim, učestalost i sadržaj interakcija s drugima unutar organizacije očito će varirati ovisno o položaju i dužnostima menadžera (Roje, 2009).

Konceptualne vještine uključuju vještine povezane sa sposobnošću da se vidi i razumije „šira slika“, uključujući prepoznavanje i analiziranje značajnih elemenata određene situacije i kako se oni međusobno uklapaju. Drugim riječima, konceptualne vještine su sposobnost analiziranja složenih situacija. Nije iznenađujuće da su konceptualne vještine najvažnije članovima grupe višeg menadžmenta i oni ih najčešće koriste. Na primjer, konceptualne vještine potrebne su višim menadžerima koji žele razumjeti kako su različite poslovne jedinice povezane jedna s drugom i kako se uklapaju u cjelokupni organizacijski dizajn tvrtke. Specifične konceptualne vještine koje su posebno važne uključuju planiranje i izradu strategije, donošenje odluka, organiziranje i kontrolu (Tudor i sur., 2009).

Vještine dizajna, kategorija koju predlažu Weihrich i Koontz, nadopunjuju konceptualne vještine i fokusiraju se na to kako menadžer ili administrator pomaže organizaciji da se nosi s okolinom identificiranjem i rješavanjem problema na načine koji će koristiti organizaciji.

Weihrich i Koontz tvrdili su da nije dovoljno da menadžer ili administrator koristi svoje konceptualne vještine kako bi identificirao probleme ili prijetnje u organizacijskom okruženju. Kako bi menadžer ili administrator pružio vrijednost, mora biti u stanju pronaći praktično rješenje. Analogizirali su te aktivnosti s onim što radi dobar „inženjer dizajna“ i razumno je gledati na proces „rješavanja problema“ kao na proces koji uključuje različite elemente organizacijskog dizajna, uključujući postavljanje odgovarajuće strategije, odabir najučinkovitije organizacijske strukture, identificiranje potrebnih ljudskih resursa te nabavu i implementaciju tehnologije koja je najprikladnija za rješavanje problema. S obzirom na to što je uključeno u vještine dizajna, uključujući unos u proces organizacijskog dizajna, nije iznenađujuće da su vještine dizajna, poput konceptualnih vještina, najvažnije na razini višeg menadžmenta (Cole, 2004).

Većina ljudi koji preuzimaju rukovodeće pozicije u svojoj organizaciji želi više od samog statusa i želi biti učinkovita u svojim ulogama i doprinijeti poboljšanju organizacijskog učinka. Da bi se to dogodilo, potrebno je da menadžeri imaju neku predodžbu o iskustvima drugih i osjećaj za to koje su upravljačke prakse usvojili i koristili učinkoviti menadžeri. Istraživanja provedena diljem svijeta počinju otkrivati univerzalne karakteristike menadžera koji osnažuju svoje podređene i jačaju svoje organizacije: samosvijest; sposobnosti kreativnog rješavanja problema; komunikacijske vještine; učinkovito delegiranje i sposobnost olakšavanja i nadgledanja zajedničkog donošenja odluka; korisna uporaba moći utjecaja; vještine upravljanja sukobima; sposobnost praćenja informacija te njihove upotrebe i distribucije za kontinuirano poboljšanje; sposobnost postavljanja pravih ciljeva, praćenja napretka i poduzimanja odgovarajućih radnji za promjene kada ciljevi i ishodi nisu usklađeni; fokus na zapošljavanje i zadržavanje najboljih zaposlenika te promicanje i nagrađivanje zaposlenika na temelju njihove izvedbe i doprinosa (Buble, 2006).

### **2.3. Razine menadžmenta**

Menadžeri u organizacijama obavljaju razne menadžerske funkcije kao što su planiranje, organiziranje, zapošljavanje osoblja, usmjeravanje i kontrola te druge funkcije kao što su proizvodnja, financije, ljudski resursi i marketing. Razine stvaraju hijerarhiju u organizacijskoj strukturi. Razine menadžmenta razlikuju različite menadžerske pozicije u organizaciji. Drugim

riječima, razine menadžmenta su linija razgraničenja između različitih menadžerskih pozicija u organizaciji (Buble, 2006).

Menadžeri su članovi organizacije koji su odgovorni za rad ostalih članova organizacije. Menadžeri imaju formalnu ovlast za korištenje organizacijskih resursa i donošenje odluka. U organizacijama obično postoje tri razine upravljanja: najviša razina, srednja razina i prva razina. Te tri glavne razine menadžera čine hijerarhiju u kojoj su poredani po važnosti. U većini organizacija broj menadžera na svakoj razini takav je da hijerarhija nalikuje piramidi, s mnogo više menadžera prve razine, manje srednjih menadžera i najmanje menadžera na najvišoj razini (Buble, 2006). Svaka od tih razina upravljanja opisana je u nastavku u smislu njihovih mogućih naziva poslova i njihovih primarnih odgovornosti te putova kojima se zauzimaju te pozicije. Osim toga, postoje razlike među razinama upravljanja u pogledu toga koje vrste zadataka upravljanja svaka obavlja i uloge koje preuzimaju na svojim poslovima. Naposljetku, postoji niz promjena koje se događaju u mnogim organizacijama koje mijenjaju hijerarhije upravljanja u njima, kao što je sve veća upotreba timova, prevalencija *outsourcinga* i izravnavanje organizacijskih struktura (Roje, 2009). U velikim organizacijama identificiraju se tri razine upravljanja, odnosno vrhovna, srednja i prva razina menadžmenta (Buble, 2006).

### **2.3.1. Vrhovna razina menadžmenta**

Vrhovna razina menadžmenta, također poznata i kao top menadžment, sastoji se od menadžera koji rade na najvišoj razini hijerarhije. Sastoji se od relativno male grupe ljudi koji su odgovorni za cjelokupno upravljanje organizacijom. Menadžeri na ovoj razini općenito su glavni izvršni direktori, predsjednik, potpredsjednici, generalni direktori, izvršni direktori itd. iako se točan naziv razlikuje od organizacije do organizacije. Najviši menadžeri obavljaju sljedeće funkcije (Buble, 2006):

1. Oni postavljaju ciljeve, planove, politike i procedure za organizaciju.
2. Oni upravljaju organizacijom obavljajući upravljačke funkcije planiranja, organiziranja, zapošljavanja osoblja, usmjeravanja i kontrole.
3. Oni imenuju rukovoditelje srednje razine, tj. voditelje odjela.
4. Oni koordiniraju aktivnosti za različite odjele organizacije.

5. Integriraju unutarnje aktivnosti organizacije s vanjskim okruženjem. Oni ažuriraju unutarnje okruženje u skladu s promjenama u vanjskom okruženju (npr. tehnološkom, ekonomskom, društvenom, političkom itd.).
6. Skupljaju resurse potrebne za provedbu planova.
7. Izdaju upute za pripremu proračuna odjela i procedura.
8. Oni odlučuju o budućim pravcima djelovanja uzimajući u obzir ekonomske politike i druge društvene, nacionalne i međunarodne čimbenike.
9. Zadovoljavaju zahtjeve različitih skupina dionika koji su u interakciji s organizacijom poput vlade, potrošača, vjerovnika, dobavljača, vlasnika, zaposlenika itd. i pokušavaju uskladiti svoje ciljeve s organizacijskim ciljevima.

Najviši menadžeri u većini organizacija imaju veliko menadžersko iskustvo i napredovali su kroz rangove menadžmenta unutar tvrtke ili druge tvrtke. Izuzetak od ovoga jest vrhunski menadžer koji je ujedno i poduzetnik; takav pojedinac može pokrenuti malu tvrtku i upravljati njome dok ne naraste dovoljno da podržava nekoliko razina menadžmenta (Roje, 2009).

### **2.3.2. Srednja razina menadžmenta**

Srednja razina menadžmenta, poznata i kao *middle* menadžment, sastoji se od voditelja odjela koji primaju široke opće strategije i politike od vrhovnih menadžera i prevode ih u specifične ciljeve i planove koje trebaju implementirati rukovoditelji prve linije. Srednji menadžeri obavljaju sljedeće funkcije (Tudor i sur., 2009):

1. Postavljaju ciljeve, planove i politike za svoje odjele i osiguravaju njihovo uspješno ostvarenje.
2. Velik dio vremena (oko 75 %) provode u upravljanju svakodnevnim poslovima tvrtke. Ne komuniciraju aktivno s vanjskim stranama (kupci, dobavljači itd.).
3. Usklađuju zahtjeve nadređenih sa sposobnostima podređenih. Oni promatraju aktivnosti nižih menadžera i o njima izvještavaju najviše menadžere.
4. Sudjeluju u zapošljavanju i osposobljavanju nižeg rukovodstva.
5. Koordiniraju aktivnosti unutar svoga odjela.
6. Šalju važna izvješća i važne podatke najvišem menadžmentu i ocjenjuju učinak mlađih menadžera.

7. Nadahnjuju menadžere na nižim razinama prema boljem učinku.
8. Motiviraju podređene za veću produktivnost i nagrađuju ih za njihovu izvanrednu izvedbu.
9. Preporučuju izmjene i dopune politika svojih odjela.

Menadžeri srednje razine odgovorni su za provođenje ciljeva koje postavlja vrhovni menadžment. To čine postavljanjem ciljeva za svoje odjele i druge poslovne jedinice. Srednji menadžeri mogu motivirati i pomoći menadžerima prve linije u postizanju poslovnih ciljeva. Srednji menadžeri također mogu komunicirati prema gore, dajući prijedloge i povratne informacije najvišim menadžerima (Cole, 2004). Budući da su srednji menadžeri više uključeni u svakodnevno poslovanje tvrtke, oni mogu pružiti vrijedne informacije najvišim menadžerima kako bi pomogli poboljšati krajnji rezultat organizacije. Poslovi u srednjem menadžmentu uvelike se razlikuju u smislu odgovornosti i plaće. Ovisno o veličini tvrtke i broju menadžera srednje razine u tvrtki, srednji menadžeri mogu nadzirati samo malu grupu zaposlenika ili mogu upravljati vrlo velikim grupama, kao što je čitava poslovna lokacija. Srednji menadžeri mogu biti zaposlenici koji su unaprijeđeni s pozicija rukovoditelja prve razine unutar organizacije ili su možda angažirani izvan tvrtke. Neki srednji menadžeri možda imaju aspiracije da u budućnosti zauzmu pozicije u najvišem menadžmentu (Roje, 2009).

### **2.3.3. Prva razina menadžmenta**

Menadžeri prve razine nazivaju se i *menadžeri prve linije* ili *supervizori*. Ovi menadžeri imaju nazive poslova kao što su: Voditelj ureda, Nadzornik smjene, Voditelj odjela, Predvodnik, Voditelj ekipe, Voditelj trgovine. Voditelji prve linije odgovorni su za svakodnevno upravljanje linijskim radnicima – zaposlenicima koji zapravo proizvode proizvod ili nude uslugu. U svakoj radnoj jedinici u organizaciji postoje rukovoditelji prve linije. Iako menadžeri prve razine obično ne postavljaju ciljeve za organizaciju, oni imaju vrlo snažan utjecaj na tvrtku (Tudor i sur., 2009). To su menadžeri s kojima većina zaposlenika svakodnevno komunicira, a ako menadžeri rade loše, zaposlenici također mogu raditi loše; možda im nedostaje motivacije ili mogu napustiti tvrtku. U prošlosti većina menadžera prve linije bili su zaposlenici koji su unaprijeđeni s linijskih pozicija (kao što su proizvodnja ili činovnički poslovi). Rijetko su ti zaposlenici imali formalno obrazovanje iznad razine srednje škole. Međutim, mnogi menadžeri



prve linije sada su završili trgovačku školu ili imaju dvogodišnju diplomu suradnika ili četverogodišnju diplomu fakulteta. Menadžeri niže razine obavljaju sljedeće funkcije (Buble, 2006):

1. Nadziru aktivnosti zaposlenika, izdaju upute i pomažu im u izvršavanju tih uputa.
2. Usklađuju rad zaposlenika s organizacijskim resursima (financijskim i nefinancijskim).
3. Oni obučavaju zaposlenike da bolje rade kako bi osigurali neometano vođenje poslovnih operacija.
4. Ocjenjuju učinak zaposlenika i šalju svoja izvješća višim menadžerima.
5. Planiraju svakodnevne operacije poslovanja i ne bave se vanjskim svijetom.
6. Dodjeljuju poslove i zadatke različitim radnicima. Oni također pružaju obuku za radnike.
7. Oni su odgovorni za kvalitetu i kvantitetu proizvodnje.
8. Pomažu u rješavanju pritužbi radnika.
9. Pripremaju periodična izvješća o učinku radnika.
10. Prenose probleme radnika, prijedloge i apele na višu razinu.
11. Primaju upute od menadžmenta srednje razine i provode ih kako bi postigli rutinske funkcije poslovanja.
12. Osiguravaju sigurnost alata, strojeva i opreme na kojoj radnici izvode operacije.
13. Stvaraju osjećaj pripadnosti među radnicima, što pomaže u izgradnji imidža poduzeća.

Ova razina menadžmenta ima ključnu ulogu u provedbi planova i strategija koje su razvili menadžeri najviše i srednje razine. Ovi menadžeri imaju izravnu interakciju sa zaposlenicima na prvoj liniji i odgovorni su za osiguravanje neometanog izvršavanja svakodnevnih aktivnosti. Njihov je primarni fokus na postizanju kratkoročnih ciljeva učinkovitim upravljanjem i nadzorom radne snage. Nižim rukovoditeljima povjerena je ovlast i odgovornost nadziranja rada operativnih zaposlenika. Oni pružaju smjernice, obuku, motivaciju i kontrolu kako bi osigurali učinkovito izvršavanje zadataka (Roje, 2009).

### **3. ZASTUPLJENOST ŽENA U MENADŽMENTU**

Rodni stereotipi o rukovodećem položaju potiču pristranost prema ženama pri odabiru menadžera, postavljanju, napredovanju i odlukama o obuci. Rukovodeće mjesto prvenstveno se smatra „muškim“ mjestom, a ne mjestom koje drže žene. Napredak prema rodnoj ravnopravnosti na poslu usporen je od 1990-ih iz triju glavnih razloga: stavovi ljudi prestali su postajati više rodno egalitarni, zanimanja su prestala rodno integrirati, a rodni jaz u plaćama počeo se smanjivati sporijim stopama (Adamović, 2011).

Porast zastupljenosti žena u menadžmentu popraćen je velikim porastom rodne segregacije menadžera po zanimanju. Godine 1980. nijedno menadžersko zanimanje nije bilo većinsko žensko. Međutim, do 2010. navodi se da u nekim zanimanjima dominiraju žene, dok u drugima dominiraju muškarci. Žene menadžeri koncentrirane su u područjima koja naglašavaju vještine brige usmjerene na ljude, dok su muškarci koncentrirani u područjima koja se bave vještinama usmjerenim na proizvodnju (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015).

#### **3.1. Položaj žena u menadžmentu**

Tijekom posljednjih dvaju desetljeća žene su u sve većem broju ušle u polje poduzetništva. Karakteristično je da tijekom posljednjih dvaju desetljeća kontinuirano sve veći broj žena započinje studije poslovne administracije i druge srodne programe u svrhu ostvarivanja menadžerske karijere. Otprilike 30 godina literatura o ženama i menadžmentu naglašavala je menadžerske sposobnosti žena kao jednake sposobnostima muškaraca (Nidogon Višnjčić, Begičević, Vidaček-Hainš, 2018).

Za razliku od danas, kada su žele postale zastupljenije u menadžmentu, može se reći kako u prošlosti to nije slučaj. Naime, većina žena nije imala mogućnost dodatno napredovati ili pak da obrazovati se u području menadžmenta. Većinom su žene kao menadžeri zastupljene u poduzećima čija je primarna djelatnost prodaja, uslužna industrija te zdravstvenim i odgojno-obrazovnim ustanovama. U odnosu na navedene djelatnosti, žene su znatno manje zastupljene u raznim poduzećima koji se bave financijama ili tehnologijom, kao i u sektoru proizvodnje. Pored toga, većinom obavljaju djelatnosti niže ili srednje razine menadžmenta u odnosu na

vrhovni menadžment u kojem i danas prevladavaju muškarci (Ružić, Perušić, 2014). U tablici 1 prikazan je postotak žena u menadžmentu u pojedinim europskim zemljama.

**Tablica 1. Postotak žena menadžera u odabranim europskim zemljama**

Zemlja	Postotak žena menadžerica
Europska unija (27)	36,9 %
Švedska	43,1 %
Francuska	37,3 %
Njemačka	30,4 %
Španjolska	37,7 %
Nizozemska	30,5 %
Švicarska	34,9 %
Ujedinjeno Kraljevstvo	37,6 %

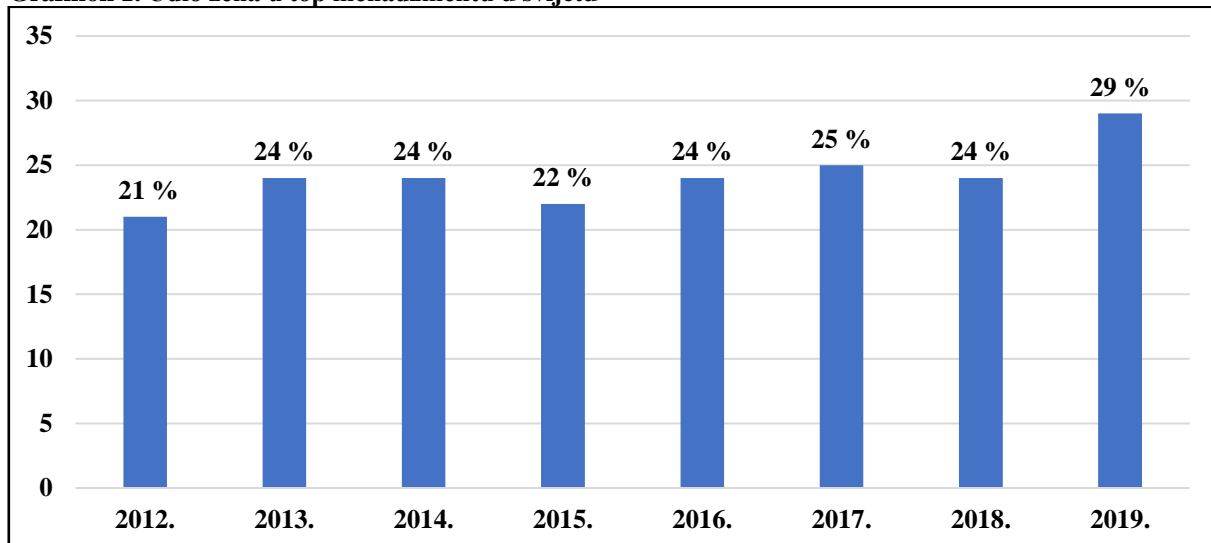
Izvor: <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/> (10.07.2022.)

Iz tablice 1 vidljivo je da žene i dalje čine znatno manji postotak u menadžmentu za razliku od muškaraca. U nastavku je prikazana zastupljenost žena kao top menadžera u svijetu i Republici Hrvatskoj.

### **3.2. Zastupljenost žena kao top menadžera u svijetu**

Globalno se postiže napredak na polju rodne raznolikosti u poslovanju. Nakon pokreta #MeToo i pojačanog nadzora razlike u plaći među spolovima, 2019. godina bilježi najveći postotak zabilježenih žena u višem menadžmentu, 29 %. Te godine ujedno je i najveći porast udjela žena u izvršnim ulogama širom svijeta, porast za pet postotnih bodova s 24 % u 2018. godini, što je prvi put da je udio žena u višem rukovodstvu dosegao najveći postotak (Grant Thornton, 2020). U sljedećem grafikonu prikazan je postotak žena u top menadžmentu od 2012. do 2019. godine kako bi se vidio napredak.

**Grafikon 1. Udio žena u top menadžmentu u svijetu**



Izvor: <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/> (10.07.2022.)

Iz grafikona je vidljivo kako je proteklih godina postotak zastupljenosti žena u top menadžmentu manje-više stagnirao, dok se 2019. godine bilježi porast za 5 % u odnosu na 2018. godinu. Unatoč porastu postotka, on je i dalje malen s obzirom na razliku zastupljenosti muškaraca kao top menadžera.

Mnoga istraživanja iz 2019. godine otkrivaju značajne regionalne razlike u rodnoj raznolikosti među top menadžerima, često ukorijenjene u kulturnim, ekonomskim i političkim čimbenicima specifičnima za pojedinu zemlju (Grant Thornton, 2020). Prednjači Istočna Europa s gotovo trećinom (32 %) višeg menadžmenta u regiji koji čine žene, nadmašujući globalnu brojku za tri postotna boda. Suprotno tome, Latinska Amerika ima najnižu brojku, sa samo 25 % viših menadžera koje su žene; iako nisu uspjeli postići značajna kretanja u sredini, među ostalim su EU, Azijsko-pacifička regija (APAC) i Sjeverna Amerika.

Stalni uspjeh istočnoeuropskih žena oblikovali su socijalni i politički čimbenici. Moderna istočna Europa ženama je pružila mogućnosti za stjecanje tehničkih vještina i prelazak u industriju kojom dominiraju muškarci, a mnoge su žene vodeće na radnom mjestu. Vladine politike usmjerene k punoj zaposlenosti i poduzetništvu također su nadahnule i podržale žene.

Osim Sjeverne Amerike, koja je prešla granicu od 30 %, sve srednje plasirane regije nalaze se točno ispod globalnog prosjeka za udio žena u višem menadžmentu, od 28 %. Osim ASEAN-a

(Udruženje država jugoistočne Azije), koji je pao s 39 % u 2018. godini, sve su ove regije postigle određeni napredak na ovom području. Postoji više varijacija u pogledu broja poduzeća s barem jednom ženom na izvršnoj razini: ASEAN prednjači u ovoj skupini s 94 %, slijede Sjeverna Amerika s 92 %, APAC s 85 % i EU s 84 % (Grant Thornton, 2020).

Sve su te regije zabilježile značajan napredak u udjelu tvrtki s barem jednom ženskom čelnicom, a APAC je vidio najveću promjenu, povisivši 14 postotnih bodova, sa 71 % u 2018. na 85 % u 2019. godini. Južna Europa i Latinska Amerika suočavaju se s kulturnim preprekama za promicanje žena u poduzećima. U mnogim zemljama Južne Europe ostaje snažna tradicija da je briga o obitelji na ženi (Grant Thornton, 2020). U tablici 2 prikazani su postoci žena u top menadžmentu prema regijama.

**Tablica 2. Prikaz žena u top menadžmentu prema regijama**

Regija	Postotak žena u top menadžmentu
Istočna Europa	32 %
Afrika	31 %
Sjeverna Amerika	31 %
Europska unija	28 %
Azijsko-pacifička regija(APAC)	28 %
Udruženja država jugoistočne Azije (ASEAN)	28 %
Južna Europa	26 %
Južna Amerika	25 %

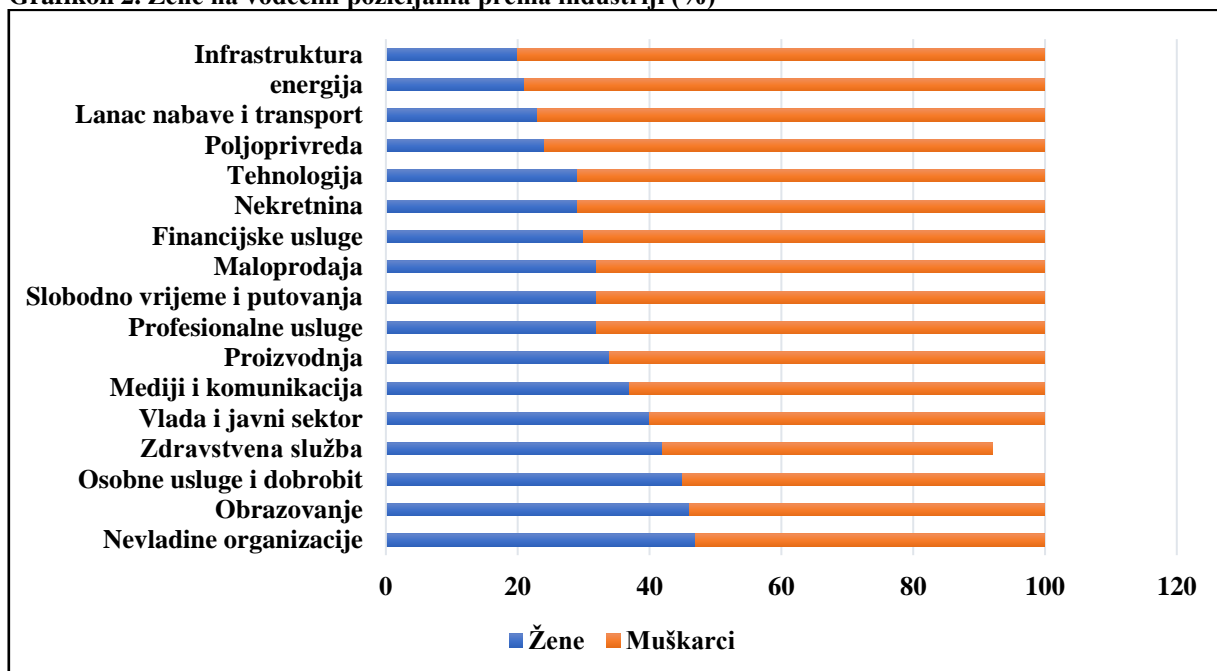
Izvor: <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/> (10.07.2022.)

Iz tablice 2 vidljivo je kako su žene u top menadžmentu najzastupljenije u Istočnoj Europi, s 32 %, dok ih zatim slijede Afrika i Sjeverna Amerika s 31 % zastupljenosti. Najmanje žena u top menadžmentu zastupljeno je u Južnoj Americi, odnosno 25 %. No unatoč tim podacima, može se reći kako je postignut napredak u njihovoj zastupljenosti s obzirom na to da su prije muškarci gotovo uvijek obnašali uloge menadžera i zasigurno će u budućnosti taj postotak biti još veći.

Podaci Globalnog indeksa rodnog jaza mjere udio žena i muškaraca koji zauzimaju profesionalne i tehničke uloge, kao i uloge viših dužnosnika i menadžera. Udio žena na višim i vodećim pozicijama bilježi stalni globalni porast u posljednjih pet godina (2017. – 2022.). U 2022. globalni rodni paritet za ovu kategoriju dosegao je 42,7 %, što je najviši rezultat rodnog pariteta dosad. Nadopunjujući te statistike, visokofrekventni podaci s LinkedIna za 155 zemalja istražuju zastupljenost žena u vodstvu, pružajući snimku rodne ravnopravnosti u poslovnom vodstvu 2022. Sveukupno, globalni udio žena na rukovodećim pozicijama, kako je prikazano u

ovim podacima, iznosi 31 % iako se udjeli razlikuju prema industriji (Economic forum, 2022). Grafikon 2 prikazuje postotak žena na vodećim pozicijama prema industriji.

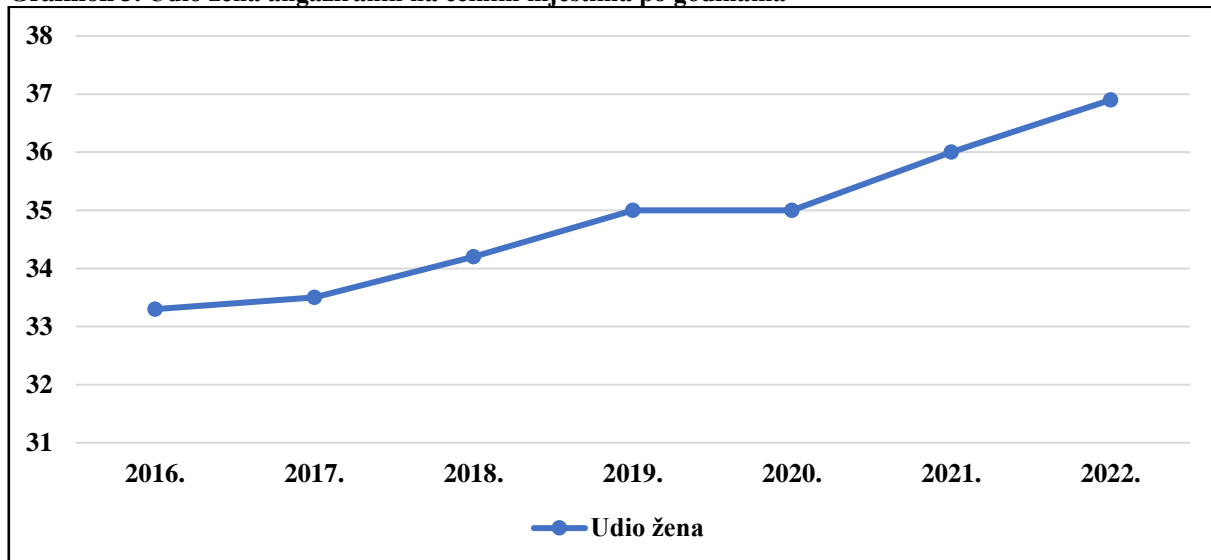
**Grafikon 2. Žene na vodećim pozicijama prema industriji (%)**



**Izvor:** <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/in-full/2-4-gender-gaps-in-leadership-by-industry-and-cohort/> (02.02.2024.)

Iz grafikona 2 vidljivo je da u 2022. godini samo odabrane industrije imaju razine bliske rodnom paritetu u vodstvu, kao što su nevladine organizacije i organizacije s članstvom (47 %), obrazovanje (46 %) te osobne usluge i dobrobit (45 %). Na drugom kraju raspona su energetika (20 %), proizvodnja (19 %) i infrastruktura (16 %). Međutim, udio žena u vodstvu s vremenom se povećavao. Na grafikonu 3 prikazan je udio žena angažiranih na čelnim mjestima prema godinama, tj. u razdoblju od 2016. do 2022. godine.

**Grafikon 3. Udio žena angažiranih na čelnim mjestima po godinama**



Izvor: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/in-full/2-4-gender-gaps-in-leadership-by-industry-and-cohort/> (02.02.2024.)

Kao što je prikazano na grafikonu 3, žene su angažirane na rukovodećim pozicijama u sve većem broju od 2016. Dok je udio žena angažiranih na rukovodećim položajima bio 33,3 % u 2016. u ovoj skupini zemalja, porastao je na 36,9 % u 2022. Napredak je zaustavljen tijekom pandemije, s godišnjim udjelom žena angažiranih na rukovodećim pozicijama na 35 % između 2019. i 2020., ali se zatim povećao na 36 % 2021. godine.

Postoje značajne varijacije među industrijama u stopama zapošljavanja žena na čelnim mjestima. U prosjeku je više žena angažirano na čelnim mjestima u industrijama u kojima su žene već bile visoko zastupljene. Slično tome, više muškaraca bilo je na višim vodećim pozicijama u industrijama u kojima su muškarci previše zastupljeni. Među industrijama koje su zaposlile najveći udio žena na rukovodećim pozicijama u 2021. su nevladine organizacije i organizacije s članstvom (54 %), obrazovanje (49 %), državni i javni sektor (46 %), osobne usluge i dobrobit (46 %) , zdravstvena skrb i usluge skrbi (46 %) te mediji i komunikacije (46 %). Prvih pet su industrije u kojima je zastupljenost žena općenito veća od ukupne zastupljenosti muškaraca. Nasuprot tome, šest industrija zaposlilo je znatno više muškaraca nego žena na rukovodećim pozicijama u 2021.: tehnologija (30 %), poljoprivreda (28 %), energija (25 %), lanac opskrbe i transport (25 %), proizvodnja (22 %) i infrastruktura (21 %). To su ujedno i industrije s najmanjim udjelom žena u ukupnom sastavu industrije (Economic forum, 2022).

Industrije s već visokom zastupljenošću žena i dalje pokazuju rodni jaz između ukupne zastupljenosti žena u svim ulogama i zastupljenosti žena u vodstvu. Na primjer, žene čine 62 % ukupnog udjela radne snage u industriji osobnih usluga i blagostanja, ali samo 45 % udjela u vodstvu. Taj se trend odražava u industriji nekretnina i zdravstvu, gdje postoji razlika od 16 postotnih bodova između zastupljenosti žena u industriji i na čelu. Iako je zapošljavanje više žena na početnoj razini važna komponenta uklanjanja rodni razlika u vodstvu, to nije dovoljno (Economic forum, 2022).

### **3.3. Zastupljenost žena kao top menadžera u Republici Hrvatskoj**

U današnjem poslovnom okruženju i svijetu menadžera muškarci dominiraju na visokim položajima u poslovanju, a žene menadžeri imaju poteškoća dok se penju na korporativnoj ljestvici i dosežu najviše pozicije. Upravo kada je riječ o razinama upravljanja i vođenju poslovanja na najvišim pozicijama, žene su često uključene u poslovanje na srednjim i nižim razinama upravljanja. No organizacije danas uglavnom uspijevaju zahvaljujući svojim ljudima (temeljnim intelektualnim sposobnostima koje posjeduju) i njihovoj sinergiji i suradnji (Roje, 2009). Unatoč potrebi da osoba mora posjedovati specifične menadžerske vještine za pojedine menadžerske pozicije, menadžerska se funkcija ipak kreira prema rodnom kriteriju. Kompetencija se mjeri znanjem, vještinom, željom za učenjem i sposobnošću svladavanja izazova, pa je upravo iz tog razloga, bez obzira na vrstu posla i poziciju kojom se bavimo, najvažnija poslovna sposobnost pojedinca, a ne spol.

Hrvatska ima jednu od najnižih stopa poduzetništva među zemljama Europske unije (EU), a žene su daleko manje poduzetnice nego muškarci. Samo 3 % žena u dobi od 25 do 29 godina su poduzetnice. U odnosu na mlađe, starije žene u dobi od 60 do 64 godine bilježe nešto veću stopu zastupljenosti u poduzetništvu, a to je 8,5 %. Prema posljednjim dostupnim podacima, zabilježeno je povećanje postotka top menadžerica na području Republike Hrvatske. Hrvatska je postigla značajan napredak u uključivanju rodne ravnopravnosti i institucionalno i zakonski u svoju političku agendu, s pokazateljima kao što je ravnopravan upis u osnovnu i srednju školu za dječake i djevojčice, koji su i dalje jaki (Gelo, Smolić, Strmota, 2011).

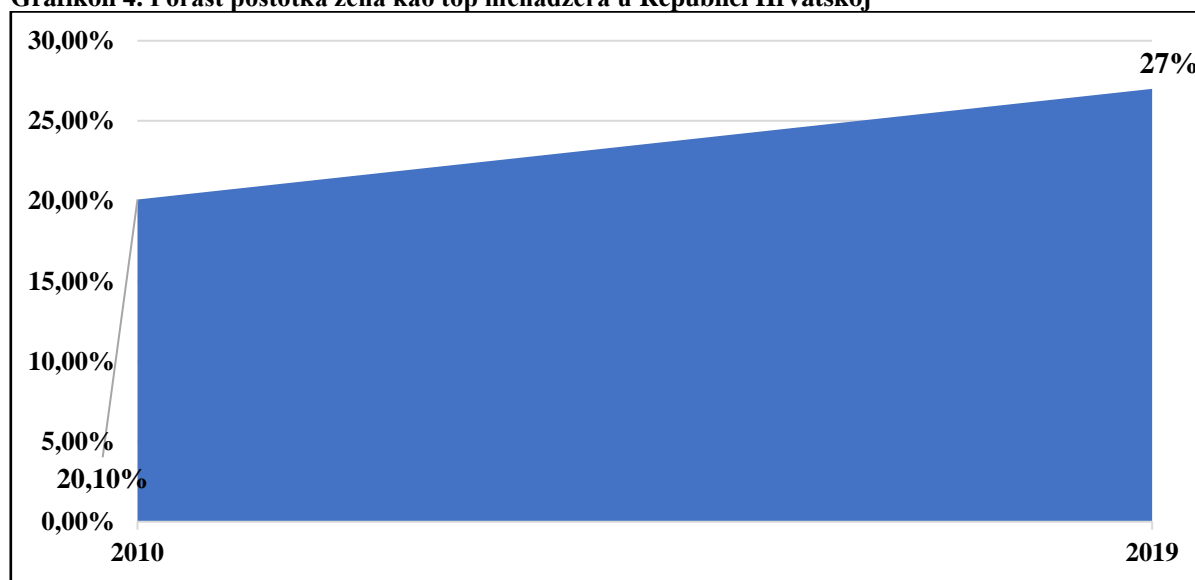
Najveći porast zabilježen je 2019. godine, od 27 %. To je najveći zabilježen postotak od 2013. godine, kada je iznosio 20,10 %. Nema sumnje kako Hrvatska ima malu stopu zastupljenosti



žena u vrhovnoj razini menadžmenta, ali također se smatra i kako su potplaćenije u odnosu na muškarce. Naime, u odnosu na muškarce, one imaju u prosjeku 23 % manja primanja za obavljanje iste djelatnosti koja, naravno, nosi i istu odgovornost. Bez obzira na menadžment, te su razlike zabilježene i u drugim djelatnostima (Ružić, Perušić, 2014).

Osim ograničenja poput nedostatka pristupa proizvodnoj imovini i doprinosa socijalnim normama, nedostaje i učinkovitih i pristupačnih usluga za razvoj poslovanja koje bi mogle osnažiti žene da preuzmu poduzetničke uloge i pokrenu mala ili veća poduzeća (Hazl i sur., 2011). Ostala uska grla za poduzetništvo su nedostatak financijskog i socijalnog kapitala, kao i institucija i mreža koje bi ženama mogle dati kolektivni glas na tržištu i u zajednici. Još jedna prepreka koja sprječava žene od ulaska ili ponovnog ulaska u radnu snagu jest nedostatak lako dostupnih pružatelja skrbi po razumnoj cijeni. Graf 2 prikazuje porast udjela žena na visokim rukovodećim pozicijama u Republici Hrvatskoj od 2010. do 2019. godine.

**Grafikon 4. Porast postotka žena kao top menadžera u Republici Hrvatskoj**



Izvor: <https://www.ceicdata.com/en/croatia/company-statistics/hr-firm-with-female-top-manager--of-firms> (03.08.2022.)

Iz grafikona 4 vidljivo je kako je u vremenskom periodu od 2010. do 2019. došlo do porasta žena kao top menadžera u Republici Hrvatskoj za 6,9 %. Može se reći kako je taj postotak ohrabrujući te daje nadu da će u budućnosti još više rasti i žene će u većoj mjeri biti zastupljene u top menadžmentu.

Izvješće Svjetske banke *Investing in Opportunities for All: Croatia Country Gender Assessment* razmatra stanje ravnopravnosti između muškaraca i žena i otkriva da su najveći nedostaci u pristupu ekonomskim mogućnostima, na koje utječu nedostaci u obrazovanju, zdravstvu i uslugama skrbi. Žene također imaju ograničenu ulogu u radnoj snazi i manje mogućnosti za poduzetništvo s obzirom na rodne uloge i socioekonomska ograničenja. Muškarci u Hrvatskoj zarađuju znatno više od žena, čija prosječna mjesečna plaća iznosi oko 88,7 % plaće za muškarce, što zaposlene žene čini lošijima tijekom cijeloga života i dovodi do razlike u mirovini kasnije u životu. Siromaštvo žena među starijim osobama veće je za 35 % nego siromaštvo starijih muškaraca (World Bank, 2019).

Hrvatske žene postižu dobre rezultate u obrazovanju na svim razinama, ali to ne podrazumijeva više razine sudjelovanja žena na tržištu rada. U usporedbi sa 71 % aktivnih muškaraca koji su zaposleni, samo 61 % aktivnih žena ima plaćene poslove, a stopa opada kako žene stare. Žene su daleko manje od muškaraca poduzetnice u Hrvatskoj, zemlji s jednom od najnižih stopa ženskog poduzetništva u Europskoj uniji. Samo 7 % zaposlenih žena u dobi od 35 do 39 godina su poduzetnice, samo 12 % tvrtki ima žene na rukovodećim pozicijama, a samo je jedna trećina hrvatskih tvrtki u vlasništvu žena (World Bank, 2019).

## 4. KARAKTERISTIKE MUŠKARACA I ŽENA KAO TOP MENADŽERA

Nedavne studije pokazale su da postoje razlike između muškaraca i žena u najvišem menadžmentu s obzirom na specifične osobine. Tablica 3 pokazuje kako vrhunski menadžeri koji su muškarci i žene donose različite odluke. Ženama treba više vremena da ih donesu nego muškarcima. Muški menadžeri više su usmjereni na profit i usredotočeni su na držanje troškova pod kontrolom (Hisrich i sur., 2008).

Žene nastoje jamčiti svoju kvalitetu i pokušavaju pridonijeti društvu. Muškarci su skloniji financijskim rizicima nego žene. Načini na koje muškarci i žene obavljaju svoj posao također se razlikuju. Češće nego žene, muškarci obavljaju više zadataka istovremeno (Hisrich i sur., 2008.). Za žene su važniji pozitivni poslovni odnosi. Ciljevi koji motiviraju menadžerice mogu se razlikovati od ciljeva muškaraca (Lee, Venkataraman, 2006.).

**Tablica 3. Opće karakteristike poduzetnika i poduzetnica**

Muški top menadžeri	Ženski top menadžeri
Lakše donošenje odluka	Teže donošenje odluka
Posao usmjeren na ekonomiju i troškove	Posao usredotočen na društveni doprinos i kvalitetu
Spremni preuzeti financijski rizik	Konzervativnije kada je u pitanju financijski rizik
Usmjereni na zadatke	Usredotočenije na dobre odnose sa zaposlenicima

Izvor: Lee Venkataraman, 2006: 110

Razlike su također uočene u pogledu pristupa upravljanju i korporativnih ciljeva. I menadžeri i menadžerice obično osnivaju tvrtku kako bi dobili veću slobodu i autoritet. Oni također žele financijsku sigurnost i ispunjenje koje dolazi s poslom. Uz to, žene također na neki način žele pridonijeti društvu, dok muškarce prvenstveno motiviraju financijske brige. Ciljevi su više od financijskih; imaju dublje značenje. Prema istraživanju Moorea i Buttnera, žene teže biti vrhunskim menadžerima uglavnom zato što se žele osjećati ispunjeno. Prema Mooreu i Buttneru (1997), žene imaju osjećaj društvene dužnosti i brinu se o svojoj klijenteli.

Može se zaključiti da se muškarci i žene vrhunski menadžeri razlikuju jedni od drugih. Dok je vjerojatnije da će žene koncentrirati svoj rad na društveni doprinos kvaliteti, muški vrhunski menadžeri često su više usredotočeni na stvaranje većeg profita. Osim toga, žene su prvenstveno usmjerene na izgradnju pozitivnih odnosa s kolegama, dok muškarci lakše daju rezultate i sve su više usmjereni na zadatke.

#### 4.1. Razlike između muškog i ženskog stila vođenja

Žene imaju tendenciju više surađivati i sudjelovati u stilu vođenja. Prema Američkom udruženju psihologa, muškarci imaju veći pristup zapovijedanja i kontrole. Žene su demokratičnije, ali su više usmjerene na zadatke i usredotočenije. Kada je riječ o vodstvu, tu se menadžeri često najviše razlikuju. Žene potiču članove osoblja da slijede vlastiti put, dok muškarci nude pomoć. Iako često traje dulje, metoda suradnje podrazumijeva više razgovora i slušanja te daje radnicima osjećaj veće vrijednosti. Oba pristupa imaju prednosti u određenim situacijama. Na primjer, visoka usmjerenost na zadatak može biti od posebne pomoći u sigurnosti (Bedeković, Ravlić 2011).

Žene često inspiriraju svoje članove osoblja tako što im daju nagradu – vlastitu vrijednost i zadovoljstvo poslom – koja služi kao sredstvo motivacije. Temeljna komponenta filozofije transformacijskog vodstva jest pomoć članovima osoblja u otkrivanju vlastitog identiteta u njihovu radu, čineći ga nečim više od običnoga posla. Muškarci su skloniji angažirati transakcijsko vodstvo, koje nudi nagrade za postignuća i sankcije za nedostatke. Naravno, svi su spolovi sposobni svladati bilo koju od tih filozofija vodstva. Stilovi vođenja muškaraca i žena menadžera također se mogu nadopunjavati; transformacijski lideri inspiriraju i potiču, dok transakcijski lideri mogu postaviti očekivanja i dati odgovornost (Galičić, Ivanović, 2006).

Muškarci su obično dobri u brendiranju sebe, što znači da drugima daju do znanja o svojim uspjesima i prednostima. Žene su sklonije biti skromne ili šutjeti o vlastitim postignućima. Da bi uspjele kao vođe, žene bi trebale naučiti brendirati sebe dijeleći svoja postignuća i vještine s drugima. Uostalom, osobi je teško napredovati kao vođa ako ljudi ne primijete za što je sposobna. Brendiranje također donosi lideru više poštovanja na njegovu trenutnom položaju. Volontiranje za visokoprofilne projekte i pronalaženje cijenjenog zagovornika druge su sjajne strategije brendiranja koje će muškarci češće koristiti nego žene. Opet, nije da su ljudi oba spola bolji vođe. Stvarnost je da razlike između muških i ženskih stilova vođenja mogu proširiti kreativnost i inovativnost tvrtke (Leinert Novosel, 2004). Kada su i muškarci i žene unaprijeđeni na visoke položaje, to povećava uspjeh svake tvrtke.

## 4.2. Motivacija žena za napredovanje u top menadžment

Motivacija se smatra središnjim fokusom razumijevanja ponašanja i koncept je koji se koristi za opisivanje sila koje pokreću ili usmjeravaju ponašanje. Motivacija se ne mjeri izravno. Umjesto toga, manipulira se podražajem, a zatim se ponašanje mjeri u obliku odgovora. Drugim riječima, motivacija služi za povezivanje promjene podražaja s promjenom ponašanja i pruža moguće objašnjenje za taj odnos. U biti, proučavanje motivacije temelji se na teoriji izgrađenoj na skupu pretpostavki o prirodi ljudi i čimbenicima koji daju poticaj za djelovanje. Tema koju šira javnost često postavlja jest što žene tjera na odabir karijere u visokom menadžmentu. Sa sigurnošću se može reći da iako postoji mnogo različitih pokretačkih snaga na djelu, primarna pokretačka snaga jest nužnost osiguravanja sredstava za život. Štoviše, žene najčešće navode sljedeće razloge (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015):

1. Želja za primjenom prethodno stečene komercijalne ekspertize i znanja iz područja.
2. Mogućnost autonomnog prosuđivanja.
3. Prethodno zaposlenje nije bilo dovoljno izazovno.
4. Identificiranje šanse za postignuće na poslu.
5. Mogućnost veće financijske dobiti ili zarađivanja više novca.
6. Fenomen staklenog stropa: ljudi žele napredovati, ali im na putu napredovanja stoji naizgled nepremostiva prepreka zvana „stakleni strop“. Žene često doživljavaju rodnu neravnopravnost u smislu da se njihov doprinos i trud podcjenjuju, zbog čega žele prevladati stereotipe i pokazati svoje sposobnosti.
7. Traženje posla i zarada dovoljno novca za zadovoljenje vlastitih potreba, kao i potreba obitelji.
8. Pokazivanje vlastite vrijednosti, osobito u zemljama u kojima se viši menadžment doživljava kao profesija kojom dominiraju muškarci.

Očekivanje postizanja vrijednih ciljeva važan je aspekt motivacije. U isto vrijeme, očekivanje i vrednovani ciljevi odigrali su važnu ulogu u razvoju teorija motivacije postignuća. Navedeno istraživanje o motivaciji za postignuće primjer je teorije očekivanja i vrijednosti u tome da je potreba za postignućem stabilna karakteristika ličnosti. Drugim riječima, ljudi imaju motiv za uspjeh i strah od neuspjeha. Prema Hunjet i Kozini (2014), ponašanje postignuća ovisno je o

nečijem očekivanju uspjeha u određenoj situaciji i vrijednosti postizanja cilja u smislu ponosa zbog postignuća ili srama zbog neuspjeha. Motivacija za postignućem definirana je kao tendencija težnje prema izvrsnosti u izvedbi. Ta se teorija percipira kao rezultat težnje pojedinca da pristupi uspjehu, da izbjegne neuspjeh i traži vanjske nagrade, što je pak određeno unutarnjim motivima za postizanjem.

Moderni stil upravljanja obično se naziva „ženstvenim“. Također se naziva kolegijalno, transformativno, demokratsko, participativno, emotivno i prijateljsko. „Ženski“ stil upravljanja stavlja snažan naglasak na vrijednost pozitivnih radnih odnosa između menadžera i podređenih, uključenost zaposlenika, suradnju i timski rad, kao i važnost razmjene informacija za uspjeh tvrtke i osobno ispunjenje svih zaposlenika. Mogu se prepoznati po njihovu viđenju radnika i podređenih kao punopravnih odraslih osoba sa svojim interesima, željama i ambicijama (Hunjet, Kozina, 2014).

Kao jedan o čimbenika motivacije ističe se i dijeljenje moći i informacija karakteristično za ženski stil upravljanja; menadžeri s prijateljskim stilom vođenja potiču kruženje informacija, smatrajući da su informacije osnovni resurs današnjih organizacija, odnosno njihova rasta i napretka. Pored toga, čimbenik motivacije jest poticanje samopoštovanja, i to je važan aspekt interaktivnog vodstva kod zaposlenika/podređenih, a nastaje kao posljedica dijeljenja moći i informacija (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015).

Poznavanje vlastitih zaposlenika karakteristika je „ženskog“ stila upravljanja koja pomaže svim menadžerima, bili oni muškarci ili žene, pri obavljanju posla; smatra se da je dobro poznavanje vlastitih zaposlenika/podređenih temelj uspješnog poslovanja. Također, tu je i poticanje kulture uzbuđenja i sreće na poslu među članovima osoblja (jer sretni, samopouzdana radnici proizvode veće rezultate od nezadovoljnih radnika).

Menadžeri koji primjenjuju i koriste stil podrške najbolje se osjećaju kada su dio zajednice, kada su u interakciji s drugima radi obavljanja posla, postizanja i doprinosa poboljšanju poslovanja i radne učinkovitosti. Menadžeri koji koriste „ženski“ stil upravljanja nastoje poslužiti kao model pozitivnog ponašanja, timskog rada. Kada se radi u timu, međuljudske vještine ili vještine upravljanja odnosima su ključne. Menadžeri su vješti u upravljanju timovima i svim timskim operacijama (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015).

## **5. PREPREKE S KOJIMA SE SUSREĆU ŽENE NA MENADŽERSKIM POZICIJAMA**

Iako su mogućnosti za žene na radnom mjestu porasle, još uvijek postoji značajan jaz između muških i ženskih zaposlenika u menadžmentu. Stoga se u nastavku navode prepreke s kojima se žene susreću s fokusom na tradicionalne, obrazovne te organizacijske i psihološke prepreke.

### **5.1. Tradicionalne prepreke s kojima se susreću žene na menadžerskim pozicijama**

Mnoge prepreke i predrasude vezane uz spol nestale su tijekom godina, ali rodni stereotipi i dalje stvaraju probleme u napredovanju žena u karijeri. Na dostupnost prilika za napredovanje žena u karijeri i dalje negativno utječu rodni stereotipi, koji oblikuju menadžersko ponašanje i profesionalne poglede na radnom mjestu s patrijarhalnim očekivanjima, a stereotipi se smatraju značajnim problemom koji ometa napredovanje žena u karijeri u karijeri (Pavlek, Klopota, Latin, 2015).

Rodni stereotipi i dalje postoje unatoč pružanju jednakih mogućnosti na radnom mjestu. Iako je došlo do poboljšanja, sa sve većim brojem žena koje zauzimaju različite rukovodeće pozicije na radnom mjestu, ipak su muškarci još uvijek više zastupljeni.

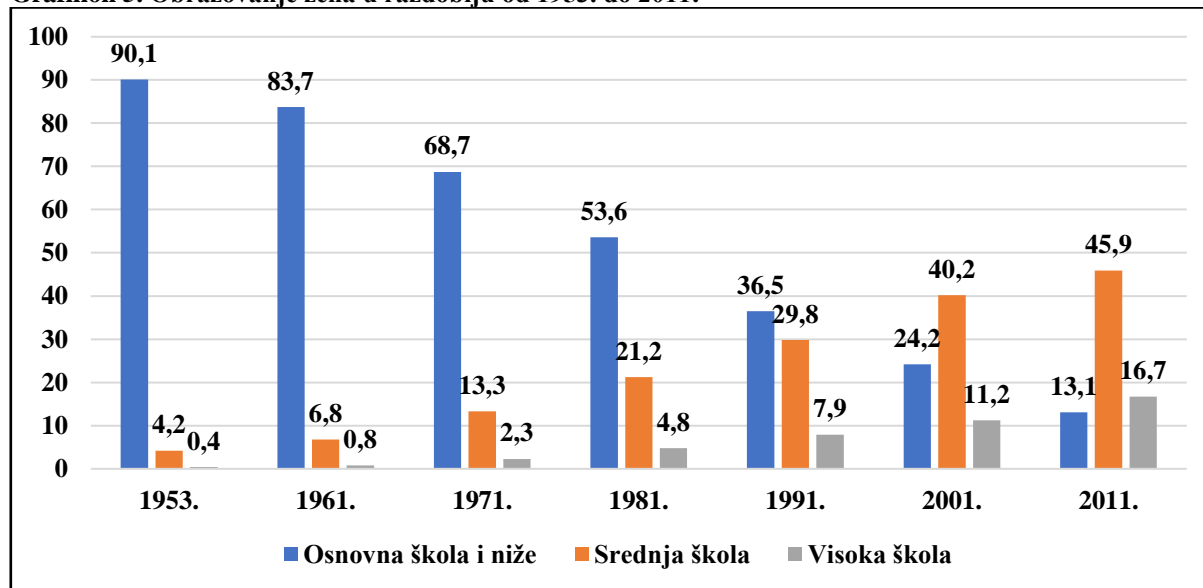
Seksualno uznemiravanje, neprijateljsko radno okruženje i suptilne predrasude i dalje su prepreke. Usklađivanje posla i obitelji može biti izazov koji ograničava žene u traženju vodećih uloga. Radna mjesta još uvijek su dizajnirana desetljećima starom predodžbom o muškim i ženskim ulogama u kući. Žene i dalje doživljavaju visoku razinu pritiska na svojim poslovima, a utvrđeno je da doživljavaju visoku razinu mentalnog lošeg zdravlja kada koriste interpersonalno orijentiran stil vođenja u industrijama u kojima dominiraju muškarci (Leinert Novosel, 2004).

Rodno specifično ponašanje demotivira i demoralizira žene na radnom mjestu. U organizacijskom okruženju negativna uvjerenja o učinku ili učinkovitosti žena mogu oštetiti njihovu težnju za napredovanjem u karijeri. Žene se mogu odlučiti ne prijaviti zbog izazovnih ili vodećih uloga ako se boje da nemaju sposobnost obavljanja takvih uloga (Buckingham, Coffman, 2004).

## 5.2. Obrazovne prepreke s kojima se susreću žene na menadžerskim pozicijama

Moglo bi se tvrditi da su u prošlosti postojale mnogo značajnije obrazovne prepreke. Naime, smatralo se da je posao žene briga o kućanstvu, stoga su bile isključene iz obrazovanja, odnosno najčešće su završavale samo osnovnoškolsko obrazovanje. Na grafikonu 5 prikazuju se podaci o obrazovanju žena u povijesti. Čak je 90,1 % žena tijekom 1953. godine imalo samo osnovnoškolsko obrazovanje, dok je vrlo malen postotak onih koje su imale i srednjoškolsko, odnosno 4,2 %, a visoku školu imalo je samo 0,4 %. Ali vidljiva je znatna promjena tijekom godina. Naime, tijekom 2011. godine vidljivo je kako je postotak žena sa samo osnovnoškolskim obrazovanjem pao na 13,1 %, dok je visokoobrazovanih žena bilo 16,7 %, a onih sa srednjom školom 45,9 % (Klepić, Šunjić, Klepić, 2019).

Grafikon 5. Obrazovanje žena u razdoblju od 1953. do 2011.



Izvor: <https://dzs.gov.hr/> (02.08.2022.)

Iz prikazanog grafikona 5 vidljivo je kako je došlo do značajnog pomaka u obrazovanju žena od 1953. do 2011. godine. Naime, vidljivo je da su žene u prošlosti najviše imale završenu osnovnu školu, dok je najmanje žena bilo sa završenom visokom školom. S godinama je došlo do promjene toga postotka, odnosno došlo je do porasta završenih srednjih i visokih škola.



Postoje različiti tečajevi, kao i programi obrazovanja kako bi se ženama olakšao ulazak u svijet menadžmenta jer im pomažu u razvoju menadžerskih vještina. Također, u današnje vrijeme brzog razvoja interneta, postoje i razni blogovi, kao i internetske stranice na kojima žene mogu potražiti sve informacije o raznim obrazovnim programima. Neke od poznatijih stranica su *Girls in technology* te *Bizwomen*.

### **5.3. Organizacijske i psihološke prepreke s kojima se susreću žene na menadžerskim pozicijama**

Kada se govori o organizacijskim preprekama, mogu se izdvojiti sljedeće (Nidogon Višnjić, Begičević, Vidaček-Hainš, 2018):

1. diskriminacija prilikom zapošljavanja ili unaprjeđenja
2. neshvaćanje koliko su žene zapravo važne za uspjeh organizacije
3. premalo ulaganja u razvoj i obrazovanje žena
4. „nevidljivost“ žena tijekom raznih sastanaka
5. postojanje predrasuda, posebice kada je riječ o menadžerskim pozicijama.

Pored toga, može se izdvojiti i fenomen staklenog stropa, no više o tome govorit će se u sljedećem poglavlju.

Postoji niz psiholoških prepreka koje često sprječavaju žene da budu učinkovite menadžerice. To su prije svega ljubaznost, emotivnost, sklonost sumnji u vlastite postupke, nekritičnost, izbjegavanje konflikata koji prevladavaju u poslovnom ponašanju i sprječavaju ih u donošenju popularne odluke ili da zasluže svoje mjesto u korporativnom svijetu. U isto vrijeme, žene imaju čitav niz osobina koje im pomažu da budu uspješne u upravljanju. Vrlo su uporne, otvorene za nova iskustva, marljive, energične, odgovorne, društvene i organizirane (Bombuwela, De Alwis, 2013).

## **6. NEVIDLJIVA BARIJERA NAPRETKA ZA ŽENE KAO TOP MENADŽERE**

Stakleni strop nevidljiva je prepreka koja sprječava žene i manjine da se popnu na najviše položaje u korporaciji. Fascinantna je činjenica da je stakleni strop još uvijek sveprisutan, čak i nekoliko godina u 21. stoljeću. Stoga će se u nastavku rada fokus staviti upravo na prikaz fenomena staklenog stropa i njegovo uklanjanje.

### **6.1. Fenomen staklenog stropa**

Unatoč značajnom promicanju raznolikosti u tvrtkama, kao i zakonodavstvu za jednake mogućnosti žena i muškaraca, mora se napomenuti da su žene i dalje uglavnom u manjini na mjestima odlučivanja. To zapažanje odražava fenomen staklenog stropa, koji predstavlja vertikalnu diskriminaciju u tvrtkama protiv žena. Iako je stakleni strop izazvao istraživački interes, neki su autori istaknuli da su teorijski modeli malo pokušali razviti razumijevanje ovog fenomena i njegovih implikacija. Stakleni strop odnosi se na činjenicu da je kvalificirana osoba koja želi napredovati u hijerarhiji svoje organizacije zaustavljena na nižoj razini zbog diskriminacije koja se najčešće temelji na seksizmu ili rasizmu (Garača, Kadlec, 2011). Stakleni se strop tako odnosi na vertikalnu diskriminaciju koja je najčešće usmjerena prema ženama u tvrtkama. Poteškoća svojstvena ovoj temi jest raznolikost definicija i pristupa koji opisuju stakleni strop. Također, ne postoje objektivni i lako uočljivi kriteriji koji bi omogućili da se sa sigurnošću utvrdi stvarno postojanje staklenog stropa u tvrtki (Grout, 2007).

Stakleni strop je metafora koja se koristi za predstavljanje nevidljive barijere s kojima se žene susreću kada žele doći na veću poziciju u menadžmentu, obrazovanju i slično. Jedna prepreka koja sprječava žene da se popnu na vrh hijerarhijske tvrtke poznata je kao „stakleni strop“. Tim ženama nije dopušteno napredovanje u tvrtki, osobito na izvršnim pozicijama (Nedović, Ivanković, Mišćević, 2015). Stakleni stropovi često su rezultat nesvjesne pristranosti – instinktivnih, temeljnih uvjerenja o etničkoj pripadnosti, spolu, dobi, društvenoj klasi, religiji i tako dalje. To može biti uglavnom nenamjerno. Međutim, u nekim su slučajevima stakleni stropovi postali sistemski problem – sastavni dio kulture tvrtke, ali na koji mnoge organizacije zatvaraju oči (Bertrand, 2018).

Fenomen staklenog stropa temelji se na nekoliko pretpostavki. Zapravo, stakleni strop jedinstvena je i posebna vrsta nejednakosti zbog brojnih čimbenika koji je izdvajaju od drugih oblika diskriminacije i nejednakosti. Prvo, diskriminacija žena u menadžmentu temeljna je komponenta staklenog stropa. Posljedično, bez obzira na stupanj obrazovanja, iskustvo ili skup vještina žene, stakleni strop i dalje bi se primjenjivao. Stakleni strop promatra se dijakronijski, što znači da se mora uzeti u obzir napredovanje žena u karijeri i promaknuća na rukovodeće uloge, a ne količina žena koje zauzimaju te uloge u određenom trenutku (Akpınar-Sposito, 2013). Izraz „stakleni strop“ također opisuje sve veće jazove u mogućnostima koje se pojavljuju između muškaraca i žena kako napreduju njihove profesionalne karijere unutar organizacije. Drugo, budući da je otvorena diskriminacija ove populacije zabranjena važećim propisima o jednakim mogućnostima, teško je identificirati ovu pristranost. Štoviše, to uključuje norme/stereotipe otkrivene kroz prakse, radnje, činjenice, postupke ili stavove koji se često ne mogu izravno uočiti. Konačno, postojanje nevidljivih barijera ometa hijerarhijsko uzdizanje (Adamović, 2011).

Uz stakleni strop, žene na vodećim pozicijama imaju i stakleni zid i staklenu liticu. Nakon razbijanja prve staklene barijere, žene, međutim, neočekivano susreću još jednu nevidljivu barijeru. Žene se za razliku od muškaraca susreću sa zidom tradicije i stereotipa koji ih odvaja od položaja najviše razine. Stakleni zid svojstveni je rezultat staklenog stropa: to se odnosi na bočni pomak unutar organizacije ili na drugu organizaciju, poduzet kao katalizator za daljnje promicanje uspjeha muškaraca u domeni poslovanja. Metafora staklenog zida odnosi se na koncept profesionalne segregacije (Jergovski, 2010). Metafora se također odnosi na bočne prepreke koje sprječavaju zaposlenike da traže vrste poslova koji vode do napredovanja. Primjer staklenog zida mogao bi biti ako žena želi dobiti financijsku ili administrativnu poziciju najviše razine, ali ona se postavi na poziciju ljudskih resursa jer se posao smatra ženskim. Kada poslodavci ili menadžeri odbijaju proširiti mogućnosti zaposlenja i napredovanja za žene, ti zaposlenici izrađuju stakleni zid (Ružić, Perušić, 2014). U korelaciju sa staklenim zidom dolazi i staklena litica, koja nastaje kada se žene promaknu u visoke položaje, ali ti položaji podnose veći rizik i umanjuju neuspjeh.

## 6.2. Provedene studije o utjecaju fenomena staklenog stropa

U prethodnoj studiji Elacqua i sur. (2009) razvili su model u kojem su vjerovanja o međuljudskim i situacijskim varijablama u organizaciji bila povezana s percepcijom diferencijalnog tretmana između muškaraca i žena, što je pak bilo povezano s percepcijom staklenog stropa. Pokazali su važnost tih dvaju čimbenika u nastanku staklenog stropa percepcijom diferencijalnog tretmana. Organizacija u kojoj je provedeno ovo istraživanje jest globalna zdravstvena tvrtka. U pogledu kulture i vrijednosti, ova tvrtka pažljivo se odnosi prema svojim zaposlenicima, s poštovanjem i na jednak način. Ova tvrtka želi stvoriti inkluzivno, angažirajuće/poticajno radno okruženje koje potiče zaposlenike da se uključe i pomognu u postizanju ciljeva tvrtke. Da bi to učinila, tvrtka svim svojim zaposlenicima nudi niz mogućnosti za učenje, obuku i programe profesionalnog razvoja. Učenje na poslu potiče se radom na projektu, dok se pruža podrška kroz tradicionalnije programe obuke, mentorstva i podučavanja (Elacqua i sur., 2009).

Što se tiče mogućnosti učenja, organizacija, na primjer, traži povratne informacije od voditelja i vršnjaka. Također se organiziraju redoviti sastanci s menadžerima kako bi se planirali razvojni ciljevi. Ti se sastanci fokusiraju na razvojne težnje, vještine, iskustvo i potrebe radnika. Ova tvrtka pazi na dobrobit svojih radnika i na mogućnost uravnoteženja njihova profesionalnog i privatnog života. Na primjer, organizacija nudi pogodnosti kao što su pristup zdravstvenim i *wellness* programima ili pridruživanje mirovinskom planu (Al-Azzawi i sur., 2019).

Tvrtka ulaže velika sredstva u razvoj svojih zaposlenika u svim fazama njihove karijere, od mladih diplomanata do viših menadžera. U smislu uključivanja i raznolikosti, tvrtka dizajnira radionice kako bi senzibilizirala i osnažila zaposlenike da stvore radno mjesto bez diskriminacije. Uspostavljene su različite kampanje za prepoznavanje i upravljanje nesvjesnim predrasudama s obzirom na spol, dob, seksualnu orijentaciju, rodni identitet, etničku pripadnost ili čak religiju.

Kako bi se provjerile hipoteze, proveden je upitnik o kojem su sami izvještavali o ženama na rukovodećim položajima u toj globalnoj zdravstvenoj tvrtki. Pozvano je 1236 žena menadžera da sudjeluju u ovom istraživanju. Zauzvrat su dobili 320 ispitanika, što odgovara stopi odgovora od oko 26 %. Dvadeset i šest posto ispitanika imalo je između 36 i 40 godina. Četrdeset posto

bilo je zaposleno u njihovoj tvrtki između 2 i 5 godina. Osamdeset i jedan posto ili je u braku ili živi s partnerom (Elacqua i sur., 2009). Sedamdeset posto imalo je jedno dijete ili više. Pedeset i šest posto predvodilo je tim. Šezdeset i šest posto zauzimalo je prvo rukovodeće mjesto, trideset jedan posto zauzimalo je srednje mjesto, a samo tri posto bilo je dio top menadžmenta.

Ovo je istraživanje provedeno u skladu s preporukama APA etičkih načela psihologa i Kodeksa ponašanja uz pismeni informirani pristanak svih ispitanika. Svi su ispitanici sudjelovali na slobodan i informiran način i dali pismeni informirani pristanak u skladu s Helsinškom deklaracijom. Podaci su prikupljeni internetskom anketom. Sudionici su dobili *e-mail* s objašnjenjem svrhe studije i naglašavanjem povjerljivosti odgovora (anonimno sudjelovanje). Pribavljen je informirani pristanak svakog sudionika (Elacqua i sur., 2009). Ljudi su dobili mjesec dana da ispune anketu, koja je bila anonimna i povjerljiva. Kako sudionici govore francuski i engleski jezik, upitnici su napisani na tim dvama jezicima. Na svim ljestvicama nije bilo značajnih odstupanja između izvorne i prevedene verzije, pa se postupak prijevoda smatrao prikladnim.

Stakleni strop i njegovi prethodnici procijenjeni su pomoću upitnika koje su izradili Elacqua i sur. (2009). Kako bi razvili svoj upitnik, Elacqua i njezini kolege osnovali su radnu skupinu sastavljenu od zaposlenika tvrtke u kojoj su provodili studij i industrijskog/organizacijskog psihologa sa stručnošću u istraživanju. Ova je radna skupina razvila niz stavki koje se odnose na različite varijable koje su autori željeli izmjeriti. Te su stavke odražavale zabrinutost tvrtke zbog rodne ravnopravnosti na poslu. Međutim, ti su predmeti razvijeni u odnosu na američku kulturu. Svi su izmjereni pomoću ocjene ljestvice Likertova tipa u četiri točke u rasponu od „u potpunosti se ne slažem“ do „u potpunosti se slažem“. Na svim ljestvicama visoka ocjena ukazuje na diskriminaciju žena menadžerica. Interpersonalna pitanja procijenjena su četirima izvornim člancima koje su razvili Elacqua i sur. (npr. „osobno prijateljstvo s donositeljima odluka određuje hoće li se zaposlenika uzeti u obzir za napredovanje u mojoj tvrtki“) i četirima novim stavkama (npr. „malo žena menadžerica ima pristup strateškim informacijama koje dolaze od starijih upravljanje“) (Elacqua i sur., 2009).

Cronbachova alfa iznosila je 0,75. Situacijska pitanja procijenjena su trima originalnim predmetima koje su razvili Elacqua i sur. (npr. „u mojoj je tvrtki malo žena na najvišoj razini

menadžmenta jer nisu dovoljno dugo u rukovodećim redovima“). Cronbachova alfa iznosila je 0,72. Organizacijska rodna kultura procijenjena je četirima novim stavkama (npr. „moje kolege i nadređeni procjenjuju da su žene menadžeri manje pokretne i fleksibilne od svojih muških kolega“). Cronbachova alfa iznosila je 0,70. Diferencijalni tretman ocijenjen je s pet originalnih predmeta koje su razvili Elacqua i sur. (npr. „u mojoj tvrtki postoje razlike u plaćama i titulama za muškarce i žene na istim radnim mjestima koje se ne objašnjavaju razlikama u učinku, obrazovanju, iskustvu“) i dvjema novim stavkama (npr. „u mojoj tvrtki kriteriji učinka različiti su za muškarce i žene menadzere“). Cronbachova alfa iznosila je 0,71 (Elacqua i sur., 2009).

Percepcije staklenog stropa procijenjene su trima originalnim predmetima koje su razvili Elacqua i sur. (npr. „ženske menadžerice/nadzornice u mojoj tvrtki općenito napreduju do određene razine, a zatim se ne ide dalje“) i trima novim stavkama (npr. „u mojoj tvrtki, s jednakim iskustvom i stručnošću, muškarci imaju pristup višim pozicijama u hijerarhiji od žena“). Cronbachova alfa iznosila je 0,84 (Elacqua i sur., 2009).

Rezultati su ukazali na to da su međuljudska, situacijska pitanja i organizacijska rodna kultura pozitivno povezani s diferencijalnim tretmanom, što je pak pozitivno povezano sa staklenim stropom. Rezultati autora također su ukazali na to da je stakleni strop bio izravno povezan sa zadovoljstvom poslom i namjerom da se prestane. Žene menadžeri koje opažaju stakleni strop izvještavaju da su manje zadovoljne svojim poslom i imaju veću namjeru dati otkaz. Ti bi se učinci mogli objasniti nedostatkom mogućnosti napredovanja u karijeri koju imaju/opažaju kada se suoče s takvom situacijom vertikalne diskriminacije (Elacqua i sur., 2009).

### **6.3. Uklanjanje staklenog stropa**

Napravljeni su veliki koraci u pravcu jednakosti na radnom mjestu, ali i danas se mnogi ljudi nepravedno blokiraju u napredovanju u svojoj karijeri. Iako su mnoga industrijska područja postigla značajan napredak, još uvijek postoji velik rast koji se može postići. U prosjeku, na svakih 100 muškaraca koji su promaknuti u top menadžment, samo 72 žene dobivaju promaknuće (Baxter, Wright, 2000). Jedan primjer rodne ravnopravnosti dolazi iz Norveške, gdje su 2003. godine uvedene kvote za žene u velikim korporativnim odborima. Kao rezultat toga, zemlja sada ima najveći omjer žena na višim pozicijama u poduzećima u cijelom svijetu, od gotovo 40 % (Bonawitz, Anandel, 2009).

Također se mogu primijeniti i interne strategije uklanjanja staklenog stropa sa svojih organizacija. Poduzeća trebaju zahtijevati od izvršnog direktora i ostalih najviših rukovoditelja da pohađaju programe rodne obuke usmjerene na rodnu pristranost i manjinske pristranosti. Pored toga, poduzeća bi trebala imati obvezne radionice o politikama protiv rasne i rodne diskriminacije (Fathy, Youssif, 2020). Te se radionice usredotočuju na izgradnju boljih odnosa i timskog rada u raznolikoj bazi zaposlenika u tvrtki. Poduzeća također mogu pružati novčane bonuse najvišim rukovoditeljima za njihov napredak u promicanju žena i manjina unutar tvrtke i općenito. To bi rezultiralo povećanjem zapošljavanja žena i manjina. Pored toga, poduzeća mogu zahtijevati postupak rotacije muškaraca i žena koji im omogućuje da iskuse dva do tri različita odjela tvrtke prije nego što dobiju pravo na unaprjeđenje. To poduzeću omogućuje odabir najbolje osobe za unaprijeđeni posao bez obzira na spol i porijeklo (Hussin i sur., 2021).

Također, poduzeća mogu razviti strategije s jasnim planom djelovanja između zaposlenika i poslodavca. Tim se planom zahtijeva da rukovoditelj više razine djeluje kao mentor i da pomogne u stvaranju ostvarivih ciljeva unutar tvrtke sa zaposlenikom. To će pomoći ukloniti stakleni strop na dva načina (Kirmak, 2017). Prvo, da se poslodavci i zaposlenici međusobno razumiju, što svaki želi i što želi postići. Drugo, da zaposlenik može vizualizirati i raditi za određeni postavljeni cilj, a nakon što postigne navedeni cilj, prijeći na sljedeći cilj (Kolade, OKeinde, 2013). Čineći to, poduzeće će vidjeti predanost i visoko motivirane zaposlenike koji teže postizanju viših pozicija i stoga, u teoriji, unaprjeđuju zaposlenika bez obzira na spol i porijeklo.

## **7. ISTRAŽIVANJE STAVOVA I MIŠLJENJA JAVNOSTI O ZASTUPLJENOSTI I PRAVIMA ŽENA U TOP MENADŽMENTU I POZNAVANJU FENOMENA STAKLENOG STROPA I NJEGOVA UTJECAJA NA ŽENE U TOP MENADŽMENTU**

U ovom poglavlju fokus je stavljen na prikaz istraživanja stavova javnosti o zastupljenosti te pravima žena u vrhovnoj razini menadžmenta. Prvenstveno se prikazuje metodološki dio, a potom rezultati provedenog istraživanja.

### **7.1. Metodologija istraživanja**

Empirijski dio istraživanja proveden je *online* anketnim upitnik izrađenim putem Google obrazaca. *Online* anketa korištena je da bi se dosegao što veći broj ispitanika. Anketni upitnik sastojao je se od 20 pitanja zatvorenog tipa, odnosno ispitanici su morali samo odabrati ponuđeni odgovor. Upitnik se sastojao od dvaju dijelova. Prvim dijelom ispitali su se sociodemografski podaci ispitanika, dok je drugim dijelom ispitan stupanj slaganja ispitanika s navedenim tvrdnjama o zastupljenosti žena u top menadžmentu i fenomenu staklenog stropa. Za ispitivanje tvrdnji korištena je Likertova petostupanjska ljestvica, u kojoj su ispitanici morali izraziti stupanj slaganja ocjenama od 1 do 5 (1 – potpuno se slažem; 5 – uopće se ne slažem). Provedena je među općom javnosti Republike Hrvatske od kolovoza do listopada 2022. godine. Kriterij uključivanja u istraživanje bio je da su ispitanici iz hrvatske firme. Anketu je ispunilo ukupno 435 ispitanika.

Podaci su prikupljeni u MS Excel bazu podatka, a za statističku analizu koristio se također MS Excel. Za tvrdnje za koje su ispitanici iskazali stupanj svoga slaganja prikazat će se aritmetička sredina (M) i standardna devijacija (SD).

### **7.2. Rezultati istraživanja**

Cilj istraživanja jest ispitati stavove i mišljenja javnosti o zastupljenosti i pravima žena u top menadžmentu, kao i poznavanju fenomena staklenog stropa i njegova utjecaja na žene u top menadžmentu. Uz cilj su postavljene i dvije hipoteze:

H1: Zastupljenost i prava žena u top menadžmentu znatno su manja u odnosu na muškarce.



H2: Programi obuke, poticanje spolne ravnopravnosti i razvoj interne strategije mogu pomoći u uklanjanju fenomena staklenog stropa.

**Tablica 4. prikazuje sociodemografske karakteristike ispitanika.**

		Ukupni uzorak	
		N	%
<b>Svi ispitanici</b>		<b>435</b>	<b>100 %</b>
<b>Spol</b>	Muškarci	192	44.1
	Žene	243	55.9
<b>Dob</b>	18-30	112	25.7
	31-40	187	43
	41-50	101	23.2
	51+	35	8.1
<b>Stručna sprema</b>	SSS	43	9.9
	VSS	119	27.4
	VŠS	273	62.8

**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Od ukupnog uzorka (N=435), više od polovine ispitanika je ženskog spola (243; 55,9 %), dok su 192 ispitanika (44,1 %) muškog spola. Najčešća je dobna skupina 31 – 40 godina (187; 43 %), a više od polovine njih, tj. 273 (62,8 %), ima završenu VŠS.

U tablici 5 prikazuje se stupanj slaganja ispitanika s navedenim tvrdnjama o zastupljenosti i pravima žena u vrhovnom, odnosno top menadžmentu. Ispitanici su mogli odabrati jedan od pet ponuđenih stupnjeva slaganja (1 – potpuno se slažem, 2 – slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – ne slažem se i 5 – uopće se ne slažem). Naime, radi jednostavnije i razumljivije analize dobivenih odgovora te uočavanja razlika u stavovima ispitanika ocjene 1 (potpuno se slažem) i 2 (slažem se) spojene su u kategoriju „slažem se“, dok su ocjena 4 (ne slažem se) i ocjena 5 (uopće se ne slažem) spojene u kategoriju „ne slažem se“.

**Tablica 4. Stupanj slaganja ispitanika s navedenim tvrdnjama**

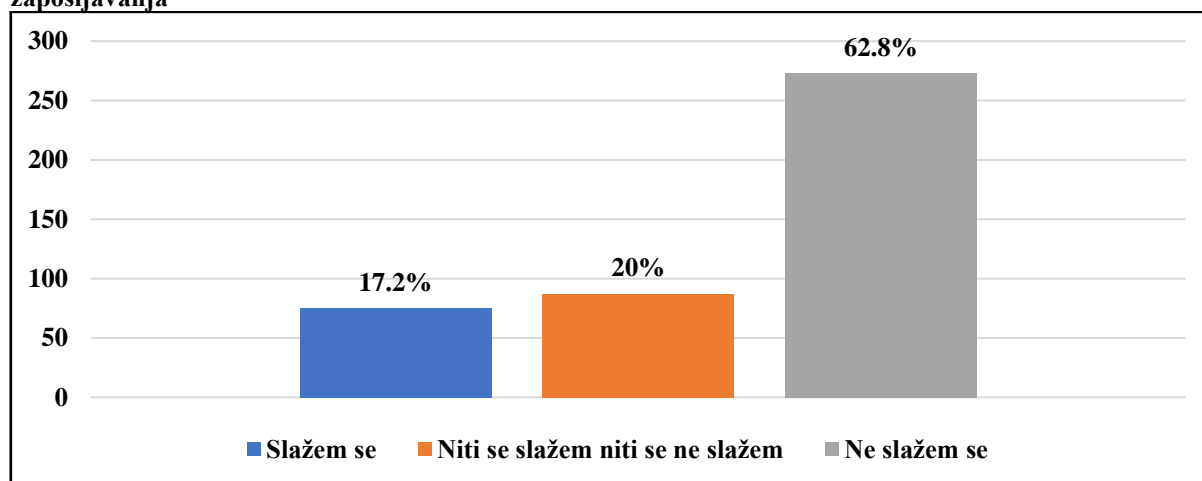
Tvrdnje	Slažem se		Niti se slažem niti se ne slažem		Ne slažem se	
	n	%	n	%	n	%
U današnje vrijeme žene imaju jednake mogućnosti zapošljavanja.	75	17.2	87	20	273	62.8
U današnje vrijeme žene imaju jednaku korist od ostvarenih rezultata rada.	160	36.8	45	10.3	230	52.9
Žene su podjednako zastupljene u top menadžmentu u organizaciji u kojoj radite kao i muškarci.	60	13.8	0	0	375	86.2
Žene na visokom rukovodstvu moraju raditi daleko više od svojih muških kolega kako bi napredovale i rasle.	318	73.1	41	9.4	82	18.9
Žene imaju manja prava u organizaciji u kojoj radite, odnosno top menadžmentu u odnosu na muškarce.	235	54	86	19.8	114	26.2
Čak i u tradicionalno „ženskim“ sektorima poput obrazovanja ili negovateljstva, muškarci napreduju brže od žena u organizaciji u kojoj radite iako posjeduju iste vještine.	261	60	44	10.1	130	29.9
Za razliku od muških menadžera, pojedinci u vašoj organizaciji vjeruju da su učinkovite šefice nasilne, agresivne i egocentrične.	20	4.6	23	5.3	392	90.1
Mnogim menadžericama teško je uspostaviti ravnotežu između osobina koje ljudi cijene kod žena, poput empatije, i osobina koje se smatraju nužnima za uspjeh menadžera, poput agresivnosti i kontrole.	362	83.2	37	8.5	36	8.3
Žene i dalje odvajaju vrijeme od svojih poslova kako bi se posvetile obiteljskim obavezama; kao rezultat toga, propuštaju priliku uključiti se u „umrežavanje“ koje je bitno za napredak u karijeri.	183	42.1	102	23.4	150	34.5
Nedostatak infrastrukturne podrške (vrtići, produženi boravak...) predstavlja prepreke za napredak žena u top menadžmentu.	278	63.9	47	10.8	110	25.3
Jedna od prepreka napredovanju na organizacijskoj ljestvici jest neznanje kolega i nadređenih o ženskim potrebama i obiteljskim odgovornostima.	292	67.1	26	6	117	26.9
Ženama je izazovno napredovati u karijeri nakon što zatrudne i rode.	362	83.2	27	6.2	46	10.6
Predrasude prema ženama lidericama dovele su do dodjele ženama manje značajnih uloga, bez obzira na razinu njihove stručnosti.	330	75.9	45	10.3	60	13.8
Žene dobivaju niže ocjene, odnosno preporuke za napredovanje kada se ocjenjuju postignuća i rezultati rada koji utječu na napredovanje jer su žene.	180	41.4	76	17.5	179	41.1
Poticanje rodne ravnopravnosti može utjecati na uklanjanje fenomena staklenog stropa.	285	65.5	21	4.8	29	6.7
Razni programi rodne obuke usmjerene na rodnu pristranost i manjinske pristranosti mogu utjecati na uklanjanje staklenog stropa.	360	82.8	32	7.4	43	9.9

Razvoj interne strategije poduzeća, da poslodavci i zaposlenici međusobno razumiju što svaki želi i što želi postići, može utjecati na uklanjanje staklenog stropa.	347	79.8	18	4.1	70	16.1
n – broj ispitanika						

Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Podaci dobiveni u tablici 5 prikazat će se i grafički.

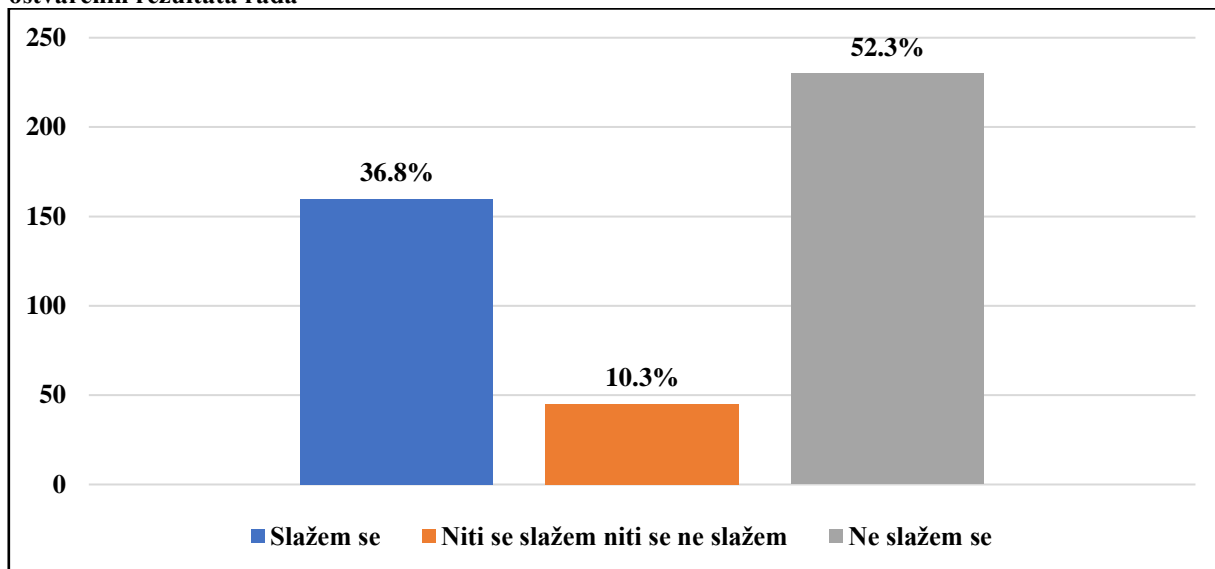
**Grafikon 6. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „U današnje vrijeme žene imaju jednake mogućnosti zapošljavanja“**



Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Iz grafikona 6 vidljivo je kako se najviše ispitanika, njih 273 (62,8 %), ne slaže s tvrdnjom da u današnje vrijeme žene imaju jednake mogućnosti zapošljavanja, dok je 87 ispitanika (20 %) navelo kako se niti slažu niti ne slažu, a njih 75 (17,2 %) ipak se slažu da žene imaju jednake mogućnosti zapošljavanja. Iz navedenoga se može zaključiti kako ispitanici smatraju da žene u današnje vrijeme nemaju jednake mogućnosti zapošljavanja.

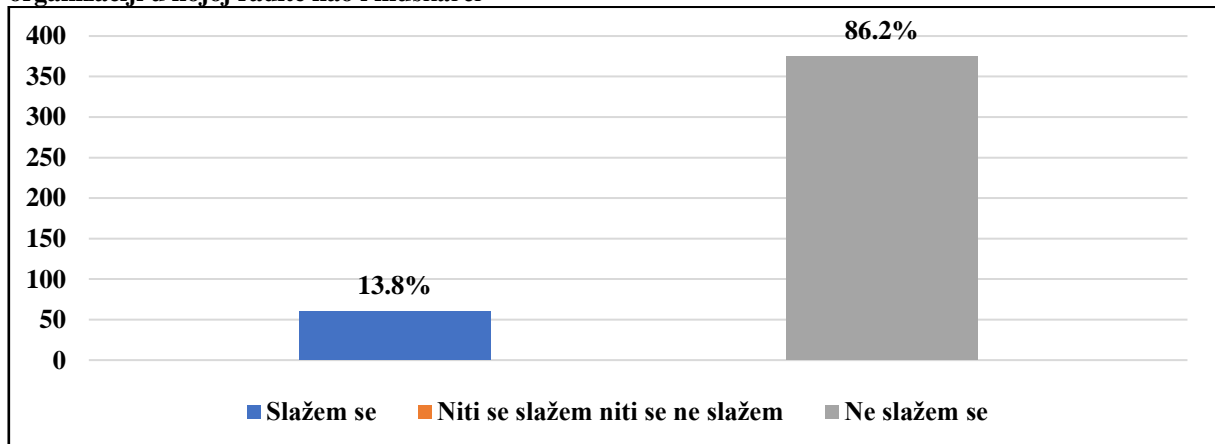
**Grafikon 7. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „U današnje vrijeme žene imaju jednaku korist od ostvarenih rezultata rada“**



Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Malo više od polovice ispitanika, njih 230 (52,3 %), ne slaže se da u današnje vrijeme žene imaju jednaku korist od ostvarenih rezultata rada, dok se njih 160 (36,8 %) pak slaže s tim, a 45 ispitanika (10,3 %) niti se slaže niti ne slaže. Iz navedenoga se može zaključiti da većina ispitanika smatra da u današnje vrijeme žene nemaju jednaku korist od ostvarenih rezultata rada.

**Grafikon 8. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Žene su podjednako zastupljene u top menadžmentu u organizaciji u kojoj radite kao i muškarci“**

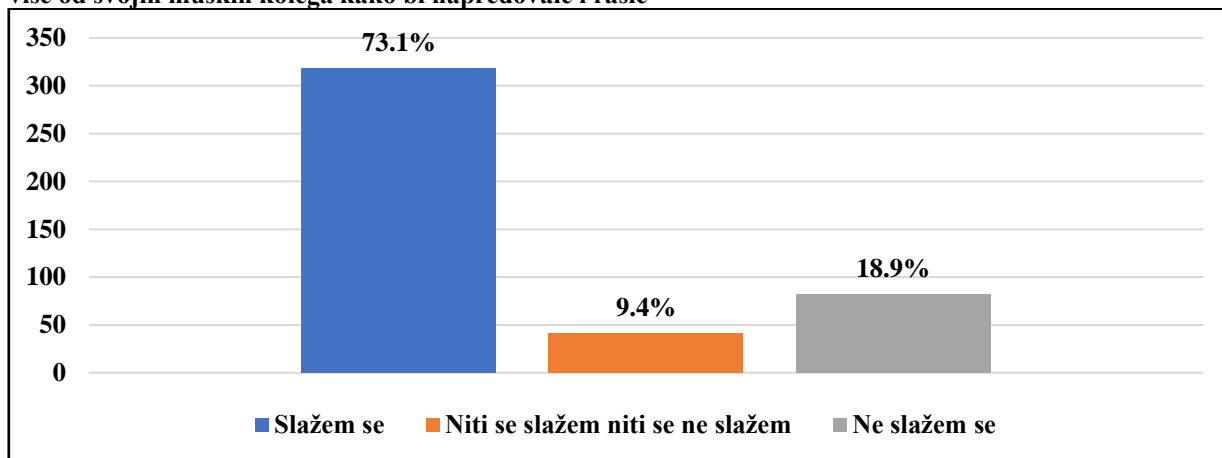


Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Većina njih, 375 (86,2 %), navela je da se ne slažu s tim da su žene podjednako zastupljene u top menadžmentu u organizaciji u kojoj rade kao i muškarci, dok preostali broj ispitanika, njih

60 (13,8 %), ipak navodi da se slažu da jesu. Iz navedenoga se može zaključiti kako ispitanici smatraju da žene nisu podjednako zastupljene u top menadžmentu u organizaciji u kojoj rade kao što su muškarci.

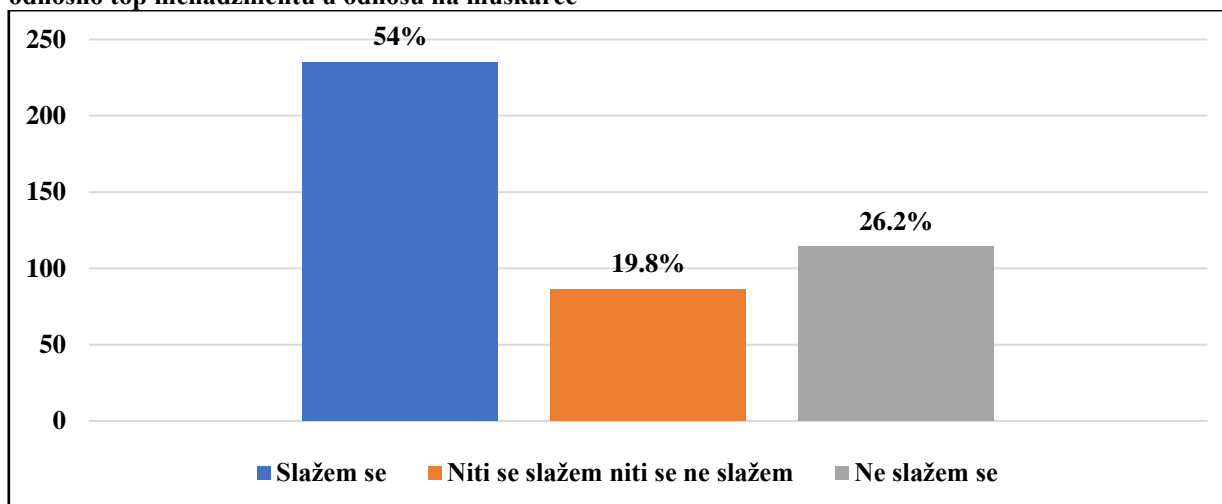
**Grafikon 9. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Žene na visokom rukovodstvu moraju raditi daleko više od svojih muških kolega kako bi napredovale i rasle“**



Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Najviše ispitanika, njih 318 (73,1 %), slaže se s tim da žene na visokom rukovodstvu moraju raditi daleko više od svojih muških kolega kako bi napredovale i rasle, dok se 82 ispitanika (18,9 %) ne slažu, a njih 41 (9,4 %) navelo je da se niti slažu niti ne slažu. Iz navedenoga može se zaključiti da se većina ispitanika slaže da žene na pozicijama visokog rukovodstva moraju raditi napornije u odnosu na muške kolege kako bi napredovale.

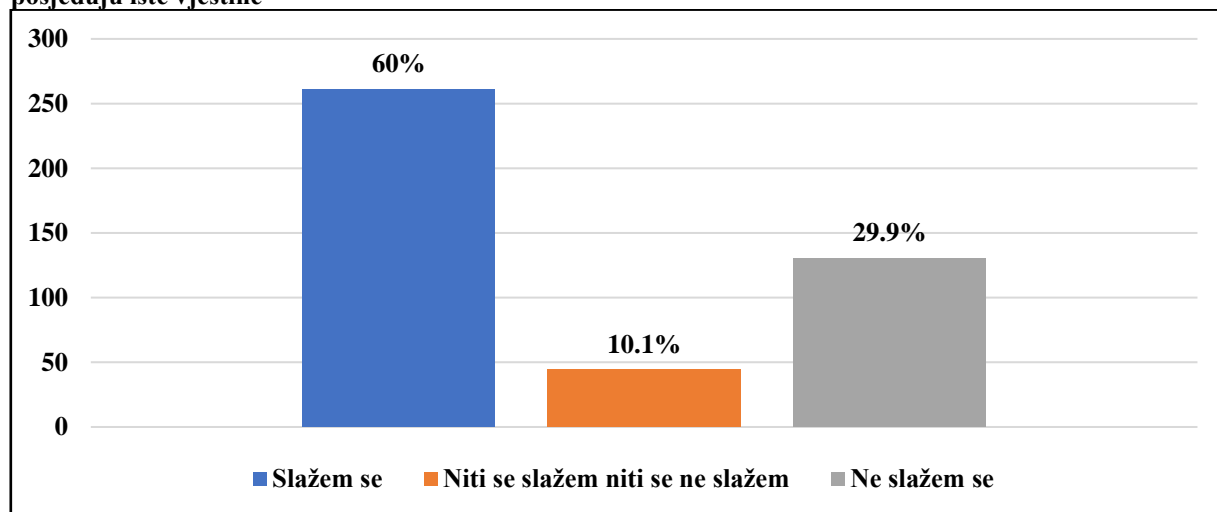
**Grafikon 10. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Žene imaju manja prava u organizaciji u kojoj radite, odnosno top menadžmentu u odnosu na muškarce“**



Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Više od polovice ispitanika, njih 235 (54 %), slaže se da žene imaju manja prava u organizaciji u kojoj rade, odnosno top menadžmentu u odnosu na muškarce, dok 114 ispitanika (26,2 %) navodi da se ne slažu, a njih 86 (19,8 %) niti se slažu niti ne slažu. Može se zaključiti kako se većina ispitanika slaže da žene imaju manja prava u organizaciji u kojoj rade, odnosno da imaju manja prava u top menadžmentu u odnosu na muške kolege.

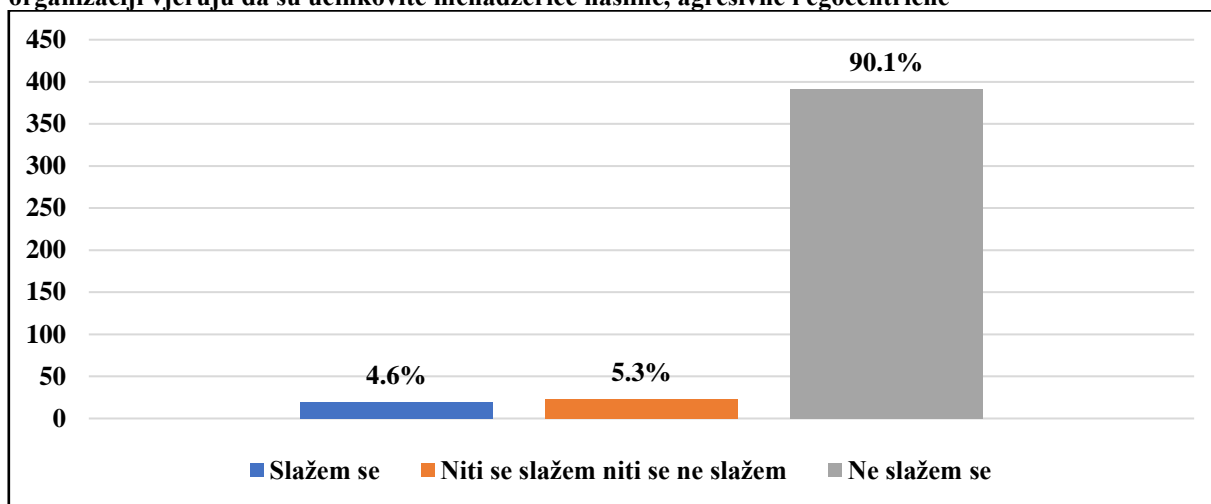
**Grafikon 11. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Čak i u tradicionalno 'ženskim' sektorima poput obrazovanja ili negovateljstva muškarci napreduju brže od žena u organizaciji u kojoj radite iako posjeduju iste vještine“**



**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Iz prikazanog grafikona vidljivo je da se najviše ispitanika, njih 261 (60 %), slaže s tim da čak i u tradicionalno „ženskim“ sektorima poput obrazovanja ili negovateljstva muškarci napreduju brže od žena u organizaciji u kojoj rade iako posjeduju iste vještine, dok se 130 ispitanika (29,9 %) ne slaže s tim, a njih 44 (10,1 %) navelo je da niti se slažu niti ne slažu. Iz prikazanog može se zaključiti da većina ispitanika smatra da su unatoč posjedovanju istih vještina žene manje zastupljene i u sektorima obrazovanja i negovateljstva, koji se više smatraju „ženskim“ sektorom.

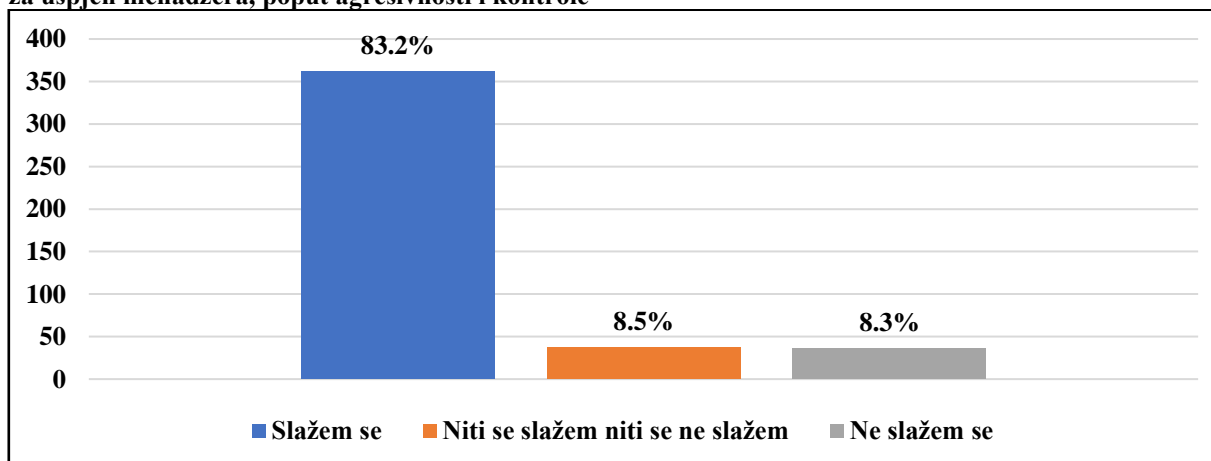
**Grafikon 12. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Za razliku od muških menadžera, pojedinci u vašoj organizaciji vjeruju da su učinkovite menadžerice nasilne, agresivne i egocentrične“**



Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Značajno više ispitanika, njih 392 (90,1 %), navelo je da se ne slažu s tim da za razliku od muških menadžera, pojedinci u organizaciji vjeruju da su učinkovite šefice nasilne, agresivne i egocentrične, dok se 23 ispitanika (5,3 %) niti slaže niti ne slaže, a njih 20 (4,6 %) slaže se s tim. Može se zaključiti kako ispitanici smatraju da učinkovite menadžerice nisu nasilne, agresivne ili egocentrične.

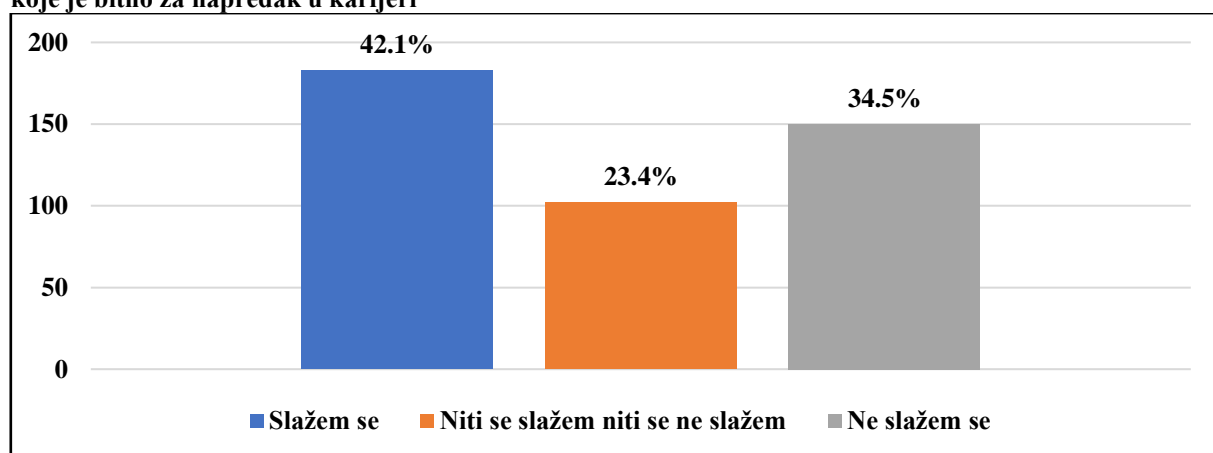
**Grafikon 13. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Mnogim menadžericama teško je uspostaviti ravnotežu između osobina koje ljudi cijene kod žena, poput empatije, i osobina koje se smatraju nužnima za uspjeh menadžera, poput agresivnosti i kontrole“**



Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Značajno više ispitanika, njih 362 (83,2 %), navelo je da je mnogim menadžericama teško uspostaviti ravnotežu između osobina koje ljudi cijene kod žena, poput empatije, i osobina koje se smatraju nužnima za uspjeh menadžera, poput agresivnosti i kontrole, dok se 37 ispitanika (8,5 %) niti slaže niti ne slaže, a njih 36 (8,3 %) ne slaže se. Može se zaključiti da se ispitanici slažu da je mnogim menadžericama teško uspostaviti ravnotežu između osobina koje ljudi cijene kod žena, poput empatije, i osobina koje se smatraju nužnima za uspjeh menadžera, poput agresivnosti i kontrole.

**Grafikon 14. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Žene i dalje odvajaju vrijeme od svojih poslova kako bi se posvetile obiteljskim obavezama; kao rezultat toga, propuštaju priliku uključiti se u 'umrežavanje' koje je bitno za napredak u karijeri“**

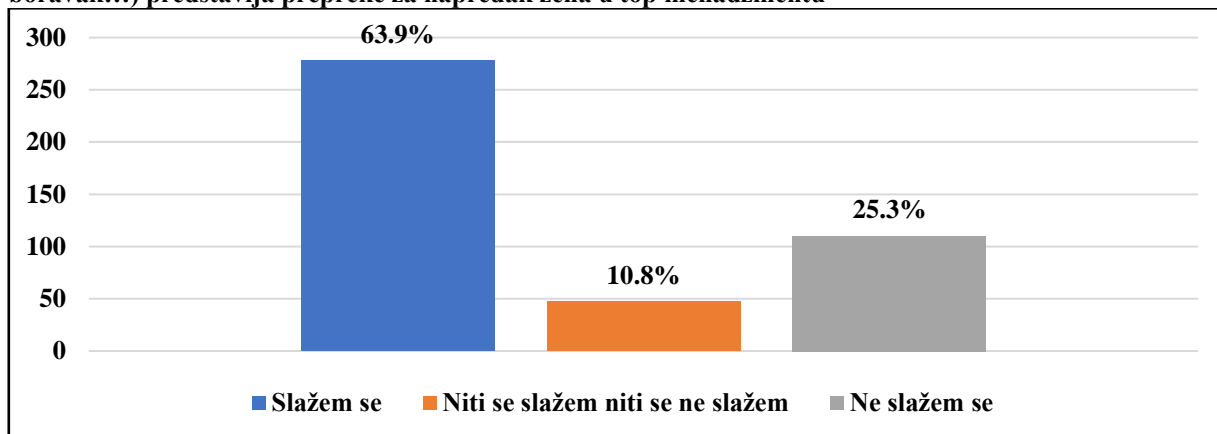


Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Vidljivo je kako se najviše ispitanika, njih 183 (42,1 %), slaže s tvrdnjom da žene i dalje odvajaju vrijeme od svojih poslova kako bi se posvetile obiteljskim obavezama; kao rezultat toga, propuštaju priliku uključiti se u „umrežavanje“ koje je bitno za napredak u karijeri, dok se 150 ispitanika (34,5 %) ne slaže, a njih 102 (23,4 %) niti se slaže niti ne slaže. Može se zaključiti da se ispitanici podjednako slažu i ne slažu s tim da žene propuštaju uključiti se u „umrežavanje“ koje je bitno za napredak u karijeri zbog svojih obiteljskih obveza.



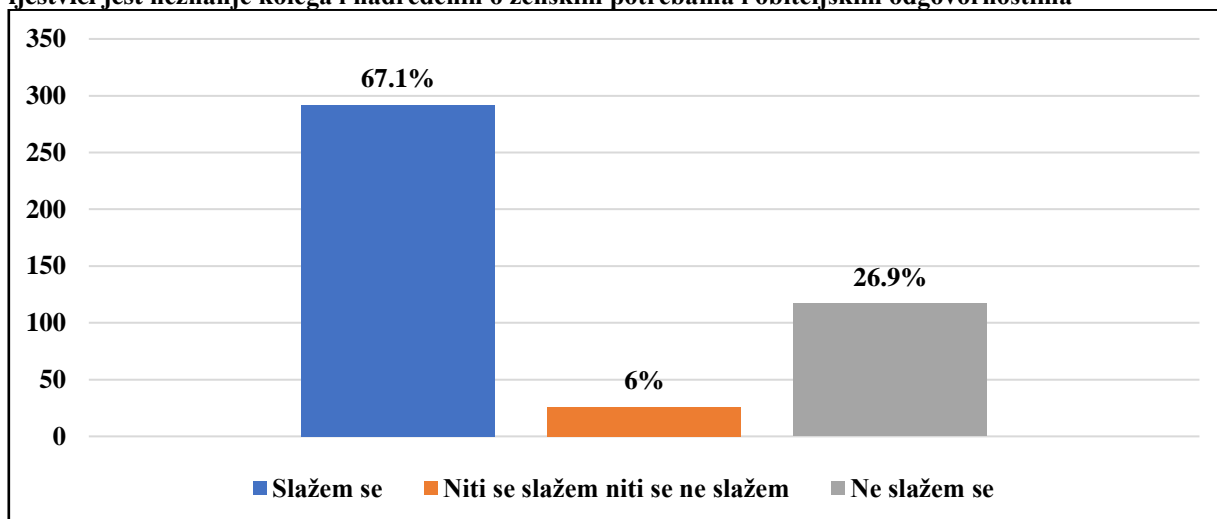
**Grafikon 15. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Nedostatak infrastrukturne podrške (vrtići, produženi boravak...) predstavlja prepreke za napredak žena u top menadžmentu“**



Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Više od polovice ispitanika, odnosno njih 278 (63,9 %), navelo je da se slažu s tim da nedostatak infrastrukturne podrške (vrtići, produženi boravak...) predstavljaju prepreke za napredak žena u top menadžmentu, dok se njih 110 (25,3 %) ne slaže, a 47 ispitanika (10,8 %) niti se slaže niti ne slaže. Može se zaključiti da ispitanici smatraju da je nedostatak infrastrukturne podrške, kao što su veći broj vrtića, produženi boravak i slično, prepreka koja ženama otežava napredak u vrhovnom menadžmentu.

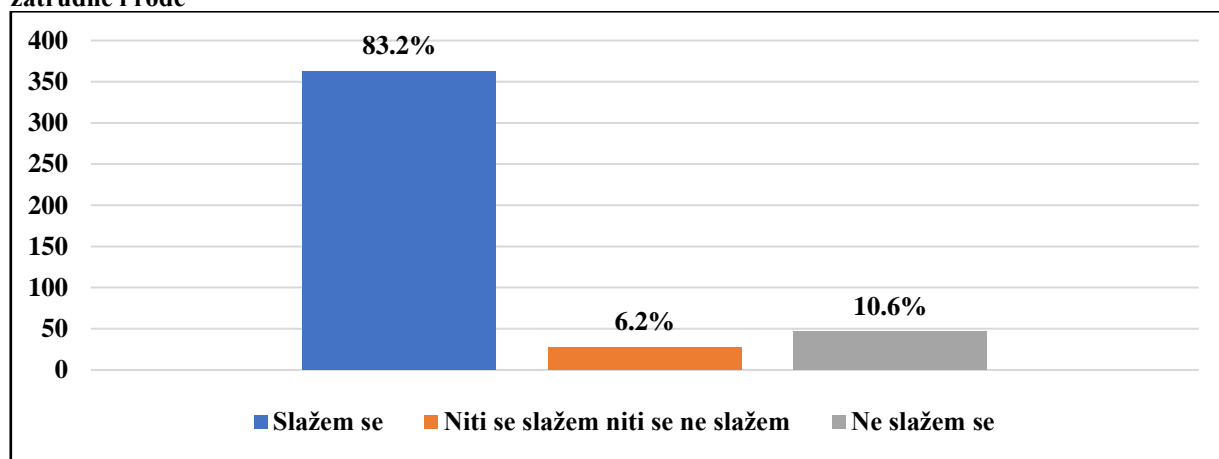
**Grafikon 16. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Jedna od prepreka napredovanju na organizacijskoj ljestvici jest neznanje kolega i nadređenih o ženskim potrebama i obiteljskim odgovornostima“**



Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Više od polovice ispitanika, njih 292 (67,1 %), slaže se s tim da je jedna od prepreka napredovanju na organizacijskoj ljestvici neznanje kolega i nadređenih o ženskim potrebama i obiteljskim odgovornostima, dok ih 117 (26,9 %) ima suprotno mišljenje, odnosno ne slažu se, a njih 26 (6 %) se niti slažu niti ne slažu. Može se zaključiti kako ispitanici smatraju da je neznanje kolega i nadređenih o ženskim potrebama i obiteljskim odgovornostima također jedna od prepreka koja otežava ženama napredovanje na organizacijskoj ljestvici.

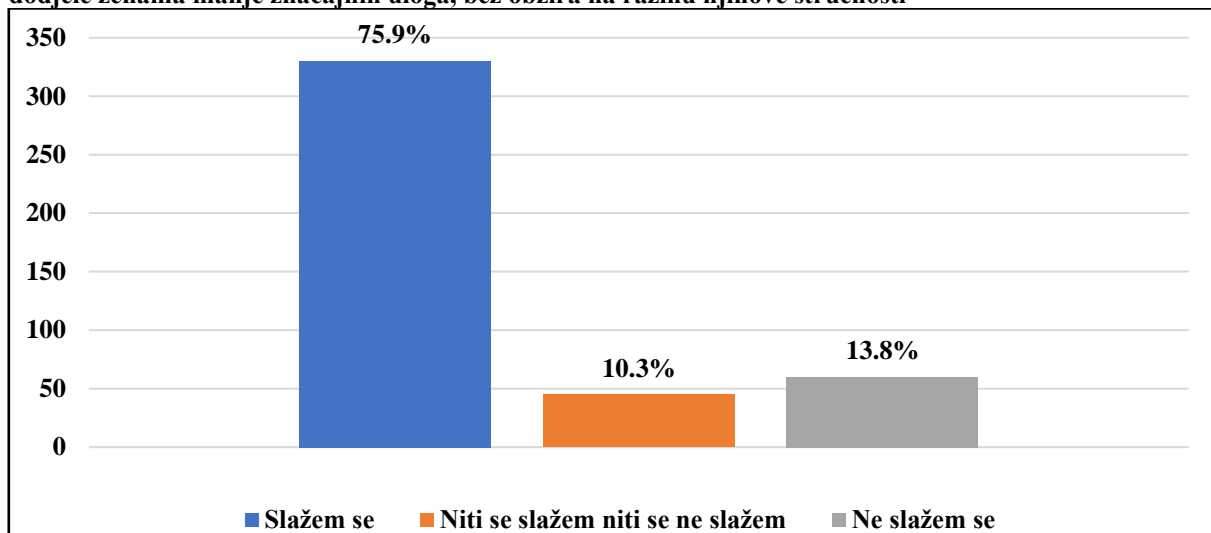
**Grafikon 17. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Ženama je izazovno napredovati u karijeri nakon što zatrudne i rode“**



Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Vidljivo je kako se većina ispitanika, njih 362 (83,2 %), slaže s tim da je ženama izazovno napredovati u karijeri nakon što zatrudne i rode, dok se njih 46 ispitanika (10,6 %) ne slaže s tim, a 27 ispitanika (6,2 %) niti se slaže niti ne slaže. Može se zaključiti da ispitanici smatraju da je ženama izazovno napredovati u karijeri nakon što zatrudne i rode, posebice jer gube vrijeme na porodiljni i zbog obiteljskih obveza koje imaju nakon rođenja djeteta.

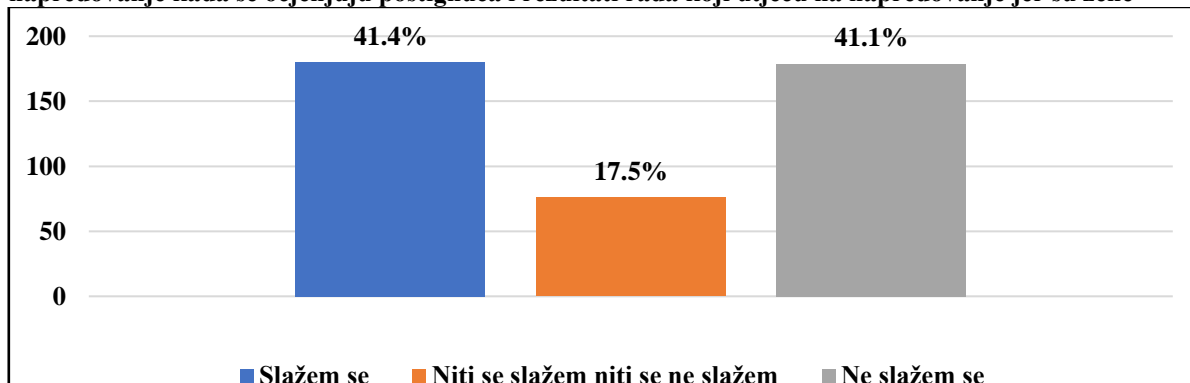
**Grafikon 18. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Predrasude prema ženama lidericama dovele su do dodjele ženama manje značajnih uloga, bez obzira na razinu njihove stručnosti“**



Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Značajno više ispitanika, njih 330 (75,9 %), navelo je da se slažu da su predrasude prema ženama lidericama dovele do dodjele ženama manje značajnih uloga, bez obzira na razinu njihove stručnosti, a njih 60 (13,8 %) ima suprotno mišljenje, odnosno ne slažu se s tim, dok ih se 45 (10,3 %) niti slaže niti ne slaže. Može se zaključiti da ispitanici smatraju da su predrasude prema ženama lidericama utjecale na to da drugi imaju lošije mišljenje o njihovim ulogama u menadžmentu, odnosno da ljudi smatraju uloge ženskog lidera manje važnima.

**Grafikon 19. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Žene dobivaju niže ocjene, odnosno preporuke za napredovanje kada se ocjenjuju postignuća i rezultati rada koji utječu na napredovanje jer su žene“**

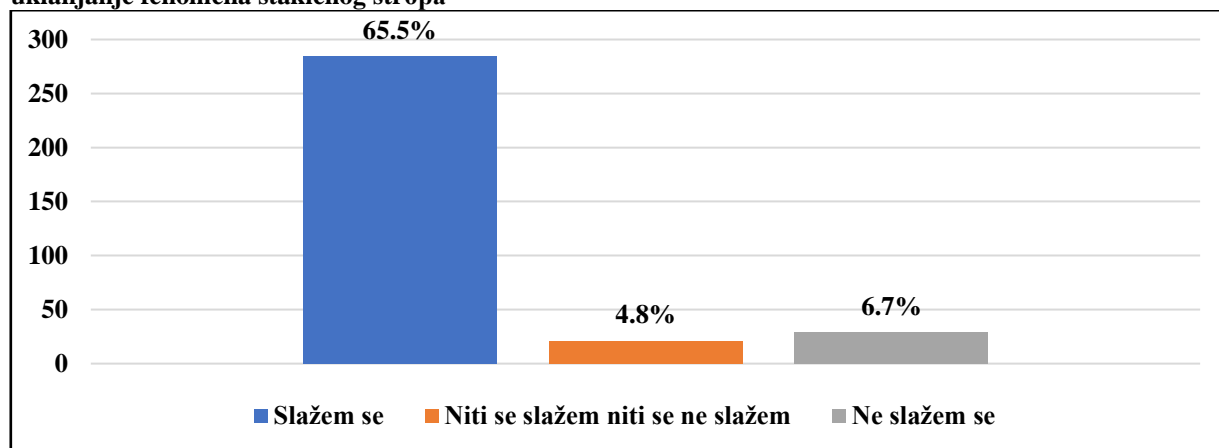


Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Najviše ispitanika, njih 180 ispitanika (41,4 %), navelo je da se slažu da žene dobivaju niže ocjene, odnosno preporuke za napredovanje kada se ocjenjuju postignuća i rezultati rada koji

utječu na napredovanje jer su žene, dok se 179 ispitanika (41,1 %) ne slaže s tom tvrdnjom, a njih 76 (17,5 %) niti se slaže niti ne slaže. Može se zaključiti kako se ispitanici podjednako slažu i ne slažu s tim da žene dobivaju niže ocjene, odnosno preporuke za napredovanje kada se ocjenjuju postignuća i rezultati rada koji utječu na napredovanje jer su žene.

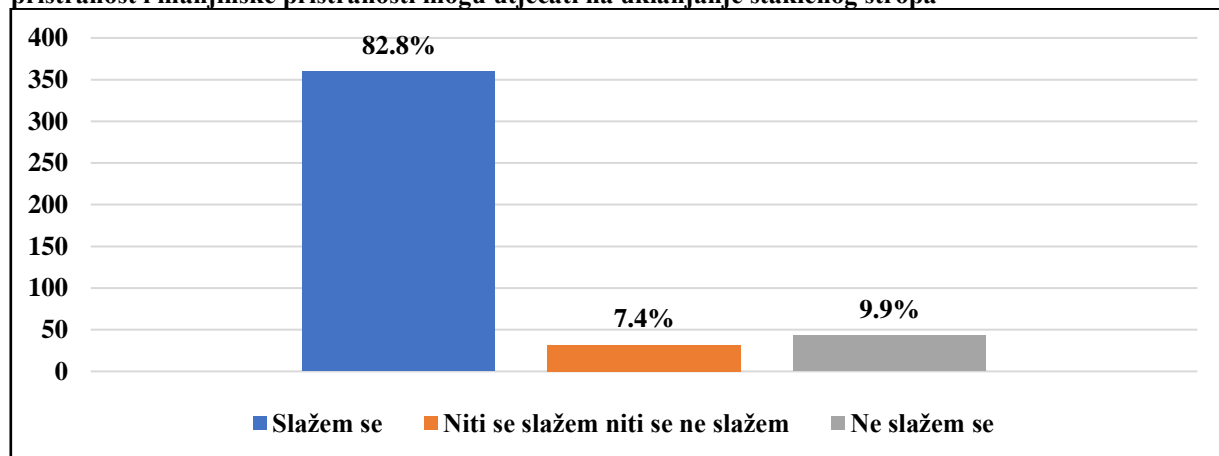
**Grafikon 20. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Poticanje rodne ravnopravnosti može utjecati na uklanjanje fenomena staklenog stropa“**



Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Više od polovice ispitanika, tj. njih 285 (65,5 %), slaže se s tim da poticanje rodne ravnopravnosti može utjecati na uklanjanje fenomena staklenog stropa, dok se 29 ispitanika (6,7 %) ne slaže, a njih 21 (4,8 %) navelo je da niti se slažu niti ne slažu.

**Grafikon 21. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Razni programi rodne obuke usmjerene na rodnu pristranost i manjinske pristranosti mogu utjecati na uklanjanje staklenog stropa“**

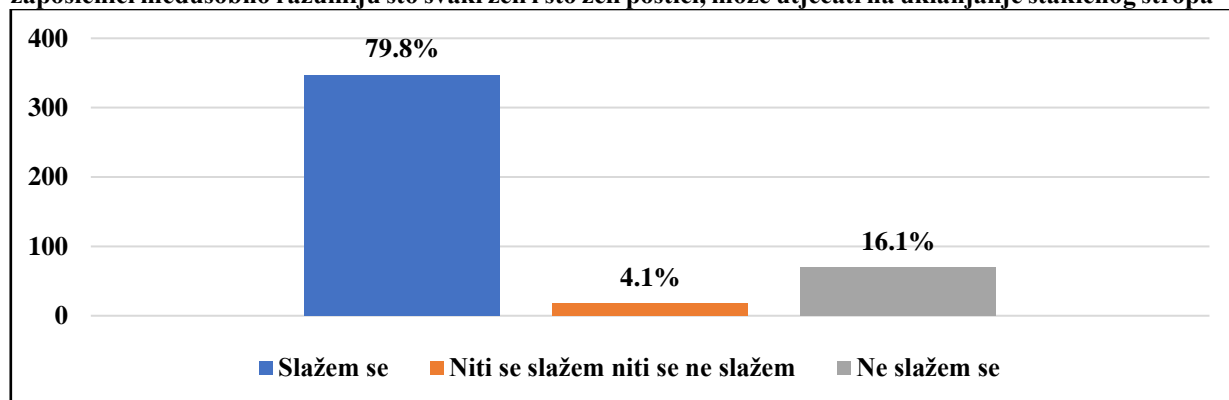


Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Značajno više ispitanika, njih 360 (82,8 %), slaže se da razni programi rodne obuke usmjerene na rodnu pristranost i manjinske pristranosti mogu utjecati na uklanjanje staklenog stropa, dok

se 43 ispitanika (9,9 %) ne slaže s tim, a njih 32 (7,4 %) niti se slaže niti ne slaže. Može se zaključiti kako ispitanici smatraju da razni programi rodne obuke koji su usmjereni na rodnu pripadnost i manijske pristranosti mogu utjecati na uklanjanje staklenog stropa.

**Grafikon 22. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Razvoj interne strategije poduzeća, da poslodavci i zaposlenici međusobno razumiju što svaki želi i što želi postići, može utjecati na uklanjanje staklenog stropa“**



Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Naposljetku, 347 ispitanika (79,8 %) navelo je da se slažu s tim da razvoj interne strategije poduzeća, da poslodavci i zaposlenici međusobno razumiju što svaki želi i što želi postići, može utjecati na uklanjanje staklenog stropa, dok se 70 ispitanika (16,1 %) ne slaže, a njih 18 (4,1 %) niti se slaže niti ne slaže. Može se zaključiti da ispitanici smatraju da se stakleni strop može ukloniti i razvojem interne strategije poduzeća.

Sukladno prikazanim odgovorima, može se zaključiti kako ispitanici smatraju da žene danas nisu dovoljno zastupljene u vrhovnom menadžmentu, kako i dalje postoje neravnopravnosti u vidu napredovanja i ostvarenja poslovnih rezultata te da bi programi rodne ravnopravnosti, implementacija interne strategije poduzeća te poticanje rodne ravnopravnosti mogli utjecati na smanjenje tog jaza između muškaraca i žena uklanjanjem fenomena staklenog stropa, koji je najznačajnija prepreka u napredovanju žena.

U nastavku se u tablici 6 prikazuju prosječne ocjene tvrdnji ispitanika o zastupljenosti i pravima žena u vrhovnom, tj. top menadžmentu.

**Tablica 5. Prosječne ocjene tvrdnji ispitanika o zastupljenosti i pravima žena u vrhovnom, tj. top menadžmentu**

R. br.	Tvrdnja	M	SD
1.	U današnje vrijeme žene imaju jednake mogućnosti zapošljavanja.	4,12	0,62
2.	U današnje vrijeme žene imaju jednaku korist od ostvarenih rezultata rada.	4,21	0,81
3.	Žene su podjednako zastupljene u top menadžmentu u organizaciji u kojoj radite kao i muškarci.	4,27	0,98
4.	Žene na visokom rukovodstvu moraju raditi daleko više od svojih muških kolega kako bi napredovale i rasle.	4,32	0,82
5.	Žene imaju manja prava u organizaciji u kojoj radite, odnosno top menadžmentu u odnosu na muškarce.	4,29	0,82
6.	Čak i u tradicionalno „ženskim“ sektorima poput obrazovanja ili njegovateljstva muškarci napreduju brže od žena u organizaciji u kojoj radite iako posjeduju iste vještine.	4,45	1,01
7.	Za razliku od muških menadžera, pojedinci u vašoj organizaciji vjeruju da su učinkovite šefice nasilne, agresivne i egocentrične.	4,24	0,97
8.	Mnogim menadžericama teško je uspostaviti ravnotežu između osobina koje ljudi cijene kod žena, poput empatije, i osobina koje se smatraju nužnima za uspjeh menadžera, poput agresivnosti i kontrole.	4,34	0,73
9.	Žene i dalje odvajaju vrijeme od svojih poslova kako bi se posvetile obiteljskim obavezama; kao rezultat toga, propuštaju priliku uključiti se u „umrežavanje“ koje je bitno za napredak u karijeri.	3,64	1,17
10.	Nedostatak infrastrukturne podrške (vrtići, produženi boravak...) predstavlja prepreke za napredak žena u top menadžmentu.	4,49	0,82
11.	Jedna od prepreka napredovanju na organizacijskoj ljestvici jest neznanje kolega i nadređenih o ženskim potrebama i obiteljskim odgovornostima.	3,67	1,09
12.	Ženama je izazovno napredovati u karijeri nakon što zatrudne i rode.	4,17	0,65
13.	Predrasude prema ženama lidericama dovele su do dodjele ženama manje značajnih uloga, bez obzira na razinu njihove stručnosti.	4,52	1,12
14.	Žene dobivaju niže ocjene, odnosno preporuke za napredovanje kada se ocjenjuju postignuća i rezultati rada koji utječu na napredovanje jer su žene.	4,64	1,21
15.	Poticanje rodne ravnopravnosti može utjecati na uklanjanje fenomena staklenog stropa.	4,36	0,57
16.	Razni programi rodne obuke usmjerene na rodnu pristranost i manjinske pristranosti mogu utjecati na uklanjanje staklenog stropa.	4,10	0,86
17.	Razvoj interne strategije poduzeća, da poslodavci i zaposlenici međusobno razumiju što svaki želi i što želi postići, može utjecati na uklanjanje staklenog stropa.	4,29	0,76
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija			

**Izvor:** obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Što se tiče stavova javnosti o zastupljenosti žena u top menadžmentu i fenomenu staklenog stropa, vidljivo je da se ispitanici podjednako slažu i ne slažu s tvrdnjama, ovisno o kakvoj se tvrdnji radi. No zaključuje se da ispitanici smatraju da žene nisu podjednako zastupljene u vrhovnoj razini menadžmenta kao i muškarci te da fenomen staklenog stropa predstavlja

značajnu prepreku, ali da se poticanjem rodne ravnopravnosti, raznim programima obuke te razvojem interne strategije poduzeća taj fenomen može smanjiti.

## 8. ZAKLJUČAK

Između muškog i ženskog top menadžmenta ne bi trebale postojati razlike u pogledu razvoja i uspjeha, ali te razlike postoje. Stvorene su povijesnim, sociokulturnim, ideološkim, obrazovnim i socioekonomskim preprekama i nije ih lako opovrgnuti. Općenito su žene postale pokretači ekonomskog rasta. Postizanje rodne raznolikosti u poduzećima od presudne je važnosti za poboljšanje poslovnih rezultata. Međutim, žene su i dalje nedovoljno zastupljene u poslu, posebno u top menadžmentu. Žene rijetko zauzimaju izvršne rukovodeće položaje ili su članice odbora. Ipak, žene su sve više prestigale muškarce u pogledu postignuća tercijarnog obrazovanja. Iako je postignut velik napredak, žene su i dalje nedovoljno „iskorištene“ unatoč tome što dinamične i sposobne za obavljanje raznih funkcija, pa tako i u top menadžmentu.

U teorijskom dijelu rada vidljivo je kako su žene u mnogo većoj mjeri zastupljene u top menadžmentu u svijetu u odnosu na Republiku Hrvatsku i Bosnu i Hercegovinu. No ni u svijetu te brojke nisu zadovoljavajuće kada se uzme u obzir da opet znatno veći broj muškaraca obavlja funkciju top menadžera. Tome prvenstveno sljedi rodna neravnopravnost, kao i razni stereotipi stvoreni o ženama, ponajviše kako nisu sposobne obavljati takve poslovne funkcije. U budućnosti, počevši od danas, društvo bi trebalo raditi na tome da se suzbije ta rodna ravnopravnost, da se ženama daju jednaka prava i prilike za obavljanje funkcije top menadžera, podjednako kao i muškarcima.

Nakon teorijskog dijela u radu je prikazan istraživački dio, kojim su se ispitali stavovi javnosti kako bi se utvrdila zastupljenost, odnosno razlika u zastupljenosti žena u top menadžmentu u odnosu na muškarce. Također se istražila nevidljiva barijera poznata kao „fenomen staklenog stropa“, kao i ostale prepreke kako bi se dobio uvid u to koje prepreke ponajviše smanjuju mogućnosti žena za napredovanjem u hijerarhiji organizacije.

Na temelju prikazanih rezultata može se zaključiti kako ispitanici smatraju da žene nisu podjednako zastupljene u top menadžmentu, da nemaju jednaka prava, kao i da moraju uložiti mnogo više truda kako bi ostvarile uspjeh i napredovale. Također, ispitanici smatraju da nedostatak infrastrukturne podrške kao što su vrtići ili trudnoća, koja onemogućuje ženama da rade, predstavljaju samo neke od prepreka. No kao najveću prepreku ispitanici vide fenomen staklenog stropa. Više od polovice ispitanika smatra kako bi se postizanjem rodne



ravnopravnosti, uključivanjem raznih programa rodne obuke, kao i razvojem interne strategije pomoću koje bi se poslodavci i zaposlenici bolje razumjeli uvelike pomoglo pri uklanjanju fenomena staklenog stropa. Prikazanim rezultatima potvrđene su obje navedene hipoteze, odnosno jedna glavna i pomoćna, koje su se definirale na početku istraživanja.

Analizom odgovora prikazanih u tablici 5 vidljivo je kako je 62,7 % ispitanika navelo da se ne slaže s tim da žene danas imaju podjednake mogućnosti zapošljavanja, kao i da nemaju jednaku korist od ostvarenih rezultata (52,9 %). Također, većina ispitanika, njih 86,2 %, ne slaže se s tim da su žene podjednako zastupljenije u vrhovnom, tj. top menadžmentu. Sukladno navedenom, može se zaključiti kako je prva postavljena hipoteza – „Zastupljenost i prava žena u top menadžmentu znatno su manja u odnosu na muškarce“ – potvrđena.

Kada se govori o uklanjanju fenomena staklenog stropa, vidljivo je kako se većina ispitanika, tj. 88,5 %, slaže s tim da na uklanjanje fenomena staklenog stropa može utjecati na poticanje rodne ravnopravnosti, kao i razni programi rodne obuke (82,7 %). Također, 79,8 % ispitanika navelo je da na uklanjanje fenomena staklenog stropa može utjecati razvoj interne strategije poduzeća. Zaključno, može se reći da je druga postavljena hipoteza – „Programi obuke, poticanje spolne ravnopravnosti i razvoj interne strategije mogu pomoći u uklanjanju fenomena staklenog stropa“ – potvrđena.

Na početku rada postavljena su tri istraživačka pitanja. Prvo istraživačko pitanje glasilo je: „Koliko su žene zastupljene na pozicijama top menadžmenta?“ Unatoč napretku posljednjih godina u zastupljenosti žena u top menadžmentu, može se reći kako žene i dalje nisu u dovoljnoj mjeri zastupljene kao i muškarci.

Drugo istraživačko pitanje glasilo je: „Kojе su prepreke s kojima se žene susreću na menadžerskim pozicijama?“ Kada se govori o preprekama s kojima se žene susreću, može se reći da su i danas najzastupljeniji rodni stereotipi, diskriminacija prilikom zapošljavanja ili unaprjeđenja, premalo ulaganja u razvoj i obrazovanje žena, postojanje predrasuda, posebice kada je riječ o menadžerskim pozicijama, kao i fenomen staklenog stropa.

Treće, ujedno i posljednje postavljeno istraživačko pitanje, glasilo je: „Može li uklanjanje fenomena staklenog stropa doprinijeti uspješnijoj zastupljenosti žena na pozicijama top menadžmenta?“ Naravno da se može doprinijeti uspješnijoj zastupljenosti žena na pozicijama

top menadžmenta. Programi obuke, poticanje spolne ravnopravnosti i razvoj interne strategije mogu pomoći u uklanjanju fenomena staklenog stropa.

Sukladno svemu prikazanom, može se zaključiti kako je u budućnosti potrebno provesti još istih ili sličnih istraživanja kako bi se u što većoj mjeri ispitali stavovi javnosti, posebice muške populacije, da bi se mogli sagledati njihovi stavovi o zastupljenosti žena u top menadžmentu. Također, veći broj istraživanja može pomoći u podizanju svijesti javnosti o važnosti i nužnosti podjednake zastupljenosti žena u top menadžmentu, kao i u svim drugim organizacijskim funkcijama.

Postoji nekoliko ograničenja iako je istraživanje provedeno kvalitativnom metodom uz korištenje anketnih upitnika, stavova i percepcija ispitanika. Kao glavno ograničenje istraživanja može se istaknuti mali uzorak ispitanika te da rezultati mogu varirati ovisno o tome koliko su ispitanici upoznati sa zastupljenošću žena u vrhovnom menadžmentu i fenomenom staklenog stropa.

U budućim istraživanjima na ovu temu savjetuje se uključivanje većeg uzorka ispitanika kako bi se poboljšala reprezentativnost istraživanja. Savjetuje se segmentiranje ispitanika na temelju dobnog raspona, njihovih područja interesa ili znanja o zastupljenosti žena u vrhovnom menadžmentu i poznavanju fenomena staklenog stropa i njegova utjecaja na napredovanje žena. Predlaže se da se istraživanje provede tijekom nekoliko godina kako bi se usporedili sadašnji stavovi ispitanika s obzirom na današnju zastupljenost žena u vrhovnom menadžmentu i utjecaju fenomena staklenog stropa na njihov napredak.

## POPIS LITERATURE:

### Knjige:

1. Adamović, M. (2011). *Žene i društvena moć*. Zagreb: Plejada d.o.o. Institut za društvena istraživanja u Zagrebu.
2. Armstrong, M. (2001). *Kompletna menadžerska znanja – Upravljanje ljudima i sobom*. Zagreb: M.E.P. Consult.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Bertrand, M. (2018). *The Glass Ceiling*. Chicago: University of Chicago.
5. Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G. (2015). *Poduzetništvo*. Varaždin: Sveučilište Sjever.
6. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
7. Buckingham, M., Coffman, C. (2004). *Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije – Prvo odbacite sva pravila*. Zagreb: MASMEDIA.
8. Cole, G. A. (2004). *Management: Theory and Practice*. London: Cengage Learning EMEA.
9. Grout, P.A. (2007). *An Economic Theory of the Glass Ceiling*. Bristol: University of Bristol.
10. Hazl, V. i sur. (2011). *Položaj žena na hrvatskom tržištu rada*. Zagreb: Europe Aid.
11. Hisrich, R. D. i sur. (2008). *Poduzetništvo*. Zagreb: Mate d.o.o.
12. Hunjet, A., Kozina, G. (2014). *Osnove poduzetništva*. Varaždin: Sveučilište Sjever.
13. Kotter, J. P. (1999). *What Leaders Really Do*. Harvard: Harvard University.
14. Mintzberg, H. (2013). *The Nature of Managerial Work & Simply Managing: What Manager Do - And Can Do Better*. New York: Harper & Row.

15. Moore, D. P., Buttner, E. H. (1997). *Women Entrepreneurs: Moving Beyond the Glass Ceiling*. Thousand Oaks: Sage Publications.
16. Roje, S. (2009). *Menadžer novog kova*. Zagreb: Megafon d.o.o.
17. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
18. Tudor, G. i sur. (2009). *Menadžerska učinkovitost 360: dobar menadžer sam sebi*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
19. Yukl, G. (2002). *Leadership in Organisations*. New Jersey: Prentice - Hall international, Inc.

#### **Znanstveni i stručni radovi:**

1. Akpinar-Sposito, S. (2013). Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: the case study comparison between French and Turkish women executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 488 – 497.
2. Al-Azzawi, A. A. i sur. (2019). Impact of Glass Ceiling on Stress, Well-Being, Self-Esteem, Effective Organizational Commitment and Job Satisfaction among Working Women. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 1158-11165.
3. Baxter, J., Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis a Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, 14(2), 275-294.
4. Bedeković, V., Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(3), 57-63.
5. Bombuwela, P. M., De Alwis, A. C. (2013). Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 3-19.

6. Bonawitz, M., Andel, N. (2009). The Glass Ceiling is Made of Concrete: The Barriers to Promotion and Tenure of Women in American Academia.
7. Elacqua, T. C. i sur. (2009). Manager's beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors. *Psychol. Women* 33 (2), 285–294.
8. Fathy, E. A., Youssif, H. A. (2020). The Impact of Glass Ceiling Beliefs on Women's Subjective Career Success in Tourism and Hospitality Industry: The Moderating Role of Social Support. *JFTH*, 17(2), 137-162.
9. Galičić, V., Ivanović, Z. (2006). Žene menadžeri u Hrvatskom hotelijerstvu. *Tourism and hospitality management*, 12(1), 79-88.
10. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(3), 118-125.
11. Gelo, J., Smolić, Š., Strmota, M. (2011). Sociodemografske odrednice zaposlenosti žena u Hrvatskoj. *Društvena istraživanja* 20(1), 69-88.
12. Hussin, H. i sur. (2021). Decisive Factors of "Glass Ceiling" on Women Career Development in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1), 269-285.
13. Jergovski, A. (2010). Stakleni strop: Granice u napredovanju žena na radnom mjestu. *Obnovljeni Život : časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 65(3), 403-412.
14. Kirmak, K. (2017). Breaking the Glass Ceiling. *Journal of Personality and Social Psychology*, 120(2), 257-277.
15. Klepić, Z., Šunjić, L., Klepić, I. (2019). Utjecaj stanja i aktivnosti u organizacijama na prepreke, zastupljenost i uspješnost žena kao top menadžera. *South Eastern European Journal of Communication*, 1(1), 163-174.
16. Kolade, O. J., Kehinde, O. (2013). Glass Ceiling and Women Career Advancement: Evidence from Nigerian Construction Industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), 77-97.

17. Lama, B. (2019). Effect of Glass Ceiling on Women's Career Development in Banks Operating in Pokhara Metropolitan City. *The Journal of Nepalese Business Studies*, 12(1), 100-110.
18. Lee, H., Venkataraman, S. (2006). Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing* 21(1),107-123.
19. Leinert Novosel, S. (2004). Politika zapošljavanja žena. *Politička misao*, 40(3), 103-127
20. Nedović, M., Ivanković, D., Mišćević, D. (2015). Stakleni strop - položaj žena u sustavu znanosti. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 5 (1), 91-98.
21. Nidogon Višnjić, S., Begičević, R., Vidaček-Hainš, V. (2018). Stavovi i percepcije žena na rukovodećim pozicijama o njihovom položaju na radnom mjestu. *Ekonomika misao i praksa* (1), 287-313.
22. Pavlek, M. H. i sur. (2015). Položaj žena menadžera. *Tehnički glasnik*, 9(2), 227-229.
23. Pavlek, M. H., Klopotan, I., Latin, M. (2015). Položaj žena menadžera. *Tehnički glasnik* 9 (2), 227-229.
24. Pološki Vokić, N. (2003.). Ženski stil vođenja - empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 54(1-2), 38-54.
25. Ružić, V., Perušić, M. (2014): Položaj žena u menadžmentu - novi trendovi u fenomenu staklenog stropa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5(1), 98-107.

#### **Internetski izvori:**

1. Grant Thornton (2020). Women in Business 2020: Putting the Blueprint into Action, dostupno na: <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business-2020/women-in-business-2020-report/> (pristupljeno 12.08.2022.)

## POPIS TABLICA:

Tablica 1. Postotak žena menadžera u odabranim europskim zemljama .....	22
Tablica 2. Prikaz žena u top menadžmentu prema regijama .....	24
Tablica 3. Opće karakteristike poduzetnika i poduzetnica .....	30
Tablica 5. Stupanj slaganja ispitanika s navedenim tvrdnjama .....	45
Tablica 6. Prosječne ocjene tvrdnji ispitanika o zastupljenosti i pravima žena u vrhovnom, tj. top menadžmentu.....	57

## POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1. Udio žena u top menadžmentu u svijetu .....	23
Grafikon 2. Žene na vodećim pozicijama prema industriji (%) .....	25
Grafikon 3. Udio žena angažiranih na čelnim mjestima po godinama.....	26
Grafikon 4. Porast postotka žena kao top menadžera u Republici Hrvatskoj .....	28
Grafikon 5. Obrazovanje žena u razdoblju od 1953. do 2011.....	35
Grafikon 6. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „U današnje vrijeme žene imaju jednake mogućnosti zapošljavanja“ .....	46
Grafikon 7. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „U današnje vrijeme žene imaju jednaku korist od ostvarenih rezultata rada“ .....	47
Grafikon 8. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Žene su podjednako zastupljene u top menadžmentu u organizaciji u kojoj radite kao i muškarci“ .....	47
Grafikon 9. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Žene na visokom rukovodstvu moraju raditi daleko više od svojih muških kolega kako bi napredovale i rasle“ .....	48
Grafikon 10. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Žene imaju manja prava u organizaciji u kojoj radite, odnosno top menadžmentu u odnosu na muškarce“ .....	48
Grafikon 11. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Čak i u tradicionalno 'ženskim' sektorima poput obrazovanja ili negovateljstva muškarci napreduju brže od žena u organizaciji u kojoj radite iako posjeduju iste vještine“ .....	49
Grafikon 12. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Za razliku od muških menadžera, pojedinci u vašoj organizaciji vjeruju da su učinkovite menadžerice nasilne, agresivne i egocentrične“ .....	50

Grafikon 13. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Mnogim menadžericama teško je uspostaviti ravnotežu između osobina koje ljudi cijene kod žena, poput empatije, i osobina koje se smatraju nužnima za uspjeh menadžera, poput agresivnosti i kontrole“ .....	50
Grafikon 14. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Žene i dalje odvajaju vrijeme od svojih poslova kako bi se posvetile obiteljskim obavezama; kao rezultat toga, propuštaju priliku uključiti se u „umrežavanje“ koje je bitno za napredak u karijeri“ .....	51
Grafikon 15. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Nedostatak infrastrukturne podrške (vrtići, produženi boravak...) predstavlja prepreke za napredak žena u top menadžmentu“ .....	52
Grafikon 16. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Jedna od prepreka napredovanju na organizacijskoj ljestvici jest neznanje kolega i nadređenih o ženskim potrebama i obiteljskim odgovornostima“ .....	52
Grafikon 17. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Ženama je izazovno napredovati u karijeri nakon što zatrudne i rode“ .....	53
Grafikon 18. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Predrasude prema ženama lidericama dovele su do dodjele ženama manje značajnih uloga, bez obzira na razinu njihove stručnosti“ .....	54
Grafikon 19. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Žene dobivaju niže ocjene, odnosno preporuke za napredovanje kada se ocjenjuju postignuća i rezultati rada koji utječu na napredovanje jer su žene“ .....	54
Grafikon 20. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Poticanje rodne ravnopravnosti može utjecati na uklanjanje fenomena staklenog stropa“ .....	55
Grafikon 21. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Razni programi rodne obuke usmjerene na rodnu pristranost i manjinske pristranosti mogu utjecati na uklanjanje staklenog stropa“ .....	55
Grafikon 22. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom „Razvoj interne strategije poduzeća, da poslodavci i zaposlenici međusobno razumiju što svaki želi i što želi postići, može utjecati na uklanjanje staklenog stropa“ .....	56



# POPIS PRILOGA-Anketni upitnik

## ANKETNI UPITNIK

Anketnim upitnikom istražuju se stavovi javnosti kako bi se utvrdila zastupljenost, odnosno razlika u zastupljenosti žena u top menadžmentu u odnosu na muškarce. Također se istražuje nevidljiva barijera poznata kao „fenomen staklenog stropa“, kao i ostale prepreke kako bi se dobio uvid u to koje prepreke ponajviše smanjuju mogućnosti žena za napredovanje u hijerarhiji organizacije

Prvi dio anketnog upitnika ispituje opće podatke ispitanika.

Spol?

- a) Muško
- b) Žensko

Dob?

- a) 18-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51+

Stupanj obrazovanja?

- a) SSS
- b) VSS
- c) VŠS

Drugim dijelom anketnog upitnika ispitali bi se stavovi pomoću Likertove ljestvice od 1 do 5 (1- potpuno se slažem; 5 – uopće se ne slažem)

U današnje vrijeme žene imaju jednake mogućnosti zapošljavanja.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

U današnje vrijeme žene imaju jednaku korist od ostvarenih rezultata rada.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

Žene su podjednako zastupljene u top menadžmentu u organizaciji u kojoj radite kao i muškarci.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

Za uspjeh i napredovanje u top menadžmentu žene moraju uložiti puno više truda od muških kolega.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

Žene imaju manja prava u organizaciji u kojoj radite, odnosno top menadžmentu u odnosu na muškarce.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

U organizaciji u kojoj radite muškarci bivaju promaknuti brže od žena unatoč istim kvalifikacijama, čak i u tradicionalno „ženskim“ područjima kao što su edukacija ili sestinstvo.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

U Vašoj organizaciji ljudi uspješne žene menadžere doživljavaju kao sebične, nasilne, i agresivne za razliku od muških menadžera.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

Mnoge žene menadžeri bore se s pokušajem da izbalansiraju kvalitete koje ljudi vole kod žena (suosjećanje prema drugima) s kvalitetama za koje se smatra da menadžer treba imati da bi bio uspješan (asertivnost i kontrola).

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

Žene su i dalje one koje prekidaju svoje karijere kako bi uskladile obiteljske obaveze; na taj način gube vrijeme za angažman u „networkingu“ neophodnom za napredovanje.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se

Nedostatak infrastrukturne podrške (vrtići, produženi boravak...) predstavljaju prepreke za napredak žena u top menadžmentu.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

Nerazumijevanje nadređenih i radnih kolega prema obiteljskim obvezama i potrebama žena predstavlja prepreku za napredovanje u hijerarhiji organizacije.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

Zbog trudnoće i porođaja ženama je otežan rad i napredovanje.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

Bez obzira na stručnost žene su raspoređivane na manje važne pozicije zbog predrasuda o ženama vođama/liderima.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

Prilikom ocjenjivanja uspjeha i rezultata rada koje utječu na napredak, žene dobivaju lošije ocjene, tj. preporuke za napredak zato što su žene.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

Poticanje rodne ravnopravnosti može utjecati na uklanjanje fenomena staklenog stropa?

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

Razni programi rodne obuke usmjerene na rodnu pristranost i manjinske pristranosti mogu utjecati na uklanjanje staklenog stropa.

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

Razvoj interne strategije poduzeća, da se poslodavci i zaposlenici međusobno razumiju što svaki želi i želi postići može utjecati na uklanjanje staklenog stropa

- a) Potpuno se slažem
- b) Slažem se
- c) Neodlučan/na sam
- d) Ne slažem se
- e) Uopće se ne slažem

## ŽIVOTOPIS



### OSOBNI PODACI:

**Ime:** Gabriela

**Prezime:** Marijanović

**Spol:** Ž

**Mjesto rođenja:** Zagreb

**Datum rođenja:** 16.05.1998.

**Bračni status:** Slobodna

**Državljanstvo:** hrvatsko

**Stalna adresa:** Ivana Pergošića 5, 10090 Zagreb

**Srednja škola:** Gimnazija i ekonomska škola Katarina Zrinski

**Zanimanje:** ekonomist

**Zvanje:** VŠS

**Fakultet:** Sveučilište Libertas, redovan student (5. godina)

### STRANI JEZICI:

**Engleski:** Da

**Engleski (čitanje):** Odlično

**Engleski (pisanje):** Odlično

**Engleski (konverzacija):** Odlično

### INFORMATIČKA ZNANJA:

OS Windows (XP, Vista, Windows 7 – svakodnevno služenje računalom, dobro poznavanje velikog broja programa i rada u njima)

MS Office 2003-2010: Word, Excel, Power Point, Outlook

Internet: iskustvo na: Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome

Točnost i brzina u pisanju.

### **PROFESIONALNO ISKUSTVO:**

1. 2017. benzinska postaja INA d.d. (učenički servis)
2. 2017. Cedevisa (učenički servis)
3. 2017. Večernji list (učenički servis)
4. 2018. Galileo Arena Centar (studenski centar)
5. 2018. Caffè bar Eurotalent (studenski centar)
6. 2019. Konzum Črnomorec (studenski centar)
7. 2020. C&A (studenski centar)
8. 2021. Orsay (studenski centar)
9. 2022. Projekt Tiberisu (studenski centar – unosila URE i IRE)
10. 2023. DA-DRA USLUGE d.o.o. (studenski centar)
11. 2023. Wiener osiguranje Vienna insurance (studenski centar)
12. 2024. Wiener osiguranje Vienna insurance (studenski centar)

### **ODRAĐENA STRUČNA PRAKSA U SKLOPU PRAKTIČNE NASTAVE:**

1. 2015. Kemoboja d.o.o.

**Moje kvalitete:** komunikativnost, fleksibilnost, odgovornost, želja za konstantnim napredovanjem u radu i učenju

**Aktivnosti:** aktivno bavljenje sportom, čitanje

**Kontakt broj:** +385995934640