

# Poduzetništvo žena u RH i svijetu

---

Vuković, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:157303>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-05**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ KULTURA, MEDIJI I  
MENADŽMENT

LUCIJA VUKOVIĆ

# **PODUZETNIŠTVO ŽENA U RH I SVIJETU**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR: Izv.prof. dr. sc. Marija Šain  
SUMENTOR: Marija Tolušić, viši predavač

Osijek,2023.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja, Lucija Vuković potvrđujem da je moj završni rad pod naslovom Poduzetništvo žena u RH i svijetu u poslovanju poduzeća te mentorstvom izv.prof. dr. sc. Marije Šain i sumentorstvom mag.univ.spec Marija Tolušić v. predavačice, rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio završnog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, rujan 2023.

Potpis:

## Sažetak

Tema ovog završnog rada je pokazati važnost i mogućnosti žena u poduzetničkom svijetu te njihov značajan doprinos u povećanju razvoja cjelokupnog gospodarstva, odnosno BDP-a. Poduzetništvo je staro koliko i ljudska civilizacija jer su ljudi oduvijek obavljali najrazličitije poslove kako bi zadovoljili svoje potrebe. Posljednjih stoljeća intenzivno se razvija kako u teoriji, tako i u praksi. Današnje, suvremeno poduzetništvo izuzetno je važno za razvoj pojedinog gospodarstva i zemlje u cjelini. Posljednjih desetljeća žene sporo, ali sve više se uključuju u poduzetničke aktivnosti te svojim specifičnim karakteristikama i vještinama znatno doprinose njegovu razvoju i razvoju pojedine zajednice što je u ovom radu, uz teoriju, pokazano različitim kvantitativnim pokazateljima.

**KLJUČNE RIJEČI:** menadžer, poduzetništvo, tržište rada, vještine, žene u poduzetništvu

## **Abstract**

The topic of this final thesis is to show the importance and opportunities of women in the entrepreneurial world and their significant contribution to increasing the development of the entire economy, that is, GDP. Entrepreneurship is as old as human civilization because people have always done a variety of jobs to satisfy their needs. In recent centuries, it has developed intensively both in theory and in practice. Today's modern entrepreneurship is extremely important for the development of an individual economy and the country as a whole. In recent decades, women have slowly but increasingly become involved in entrepreneurial activities and, with their specific characteristics and skills, significantly contribute to its development and the development of a particular community, which is shown in this work, along with the theory, with various quantitative indicators.

**KEYWORDS:** business market, entrepreneurship, manager, skills, women in entrepreneurship

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. SUVREMEN PRISTUP PODUZETNIŠTVU.....	2
2.1. Prednosti i nedostaci poduzetništva.....	3
2.2. Uloga menadžera i njegovih vještina u poduzetništvu.....	5
2.3. Koncept upravljanja karijerom menadžera.....	6
2.4. Menadžerske vještine.....	8
<b>2.4.1. Planiranje.....</b>	<b>8</b>
2.4.2. Organiziranje.....	8
2.4.3. Upravljanje.....	8
2.4.4. Kontrola.....	9
2.5. Znanje menadžera.....	9
2.5. Razine menadžmenta.....	10
3. ŽENE U SVIJETU PODUZETNIŠTVA.....	11
3.1. Položaj žena na tržištu rada.....	11
3.1.1. Diskriminacija na tržištu rada.....	13
3.1.2. Zaštitno zakonodavstvo.....	15
3.2. Usporedba stilova vođenja kod žena i muškaraca.....	17
3.3. Prepreke žena u menadžerskim vodama.....	18
4. UDIO ŽENA U PODUZETNIŠTVU.....	20
4.1. Udio žena u poduzetništvu na svjetskoj razini.....	20
4.2. Udio žena u poduzetništvu na razini Republike Hrvatske.....	22
4.3. Perspektive i budućnost žena u poduzetništvu.....	23
5. ZAKLJUČAK.....	25
6. LITERATURA.....	26

## 1. UVOD

U radu je obrađena tema vezana uz žene u poduzetništvu. Važnost žena u svijetu rada kao vlasnica poduzeća ili zaposlenica postala je značajan fenomen posljednjih desetljeća u cijelom razvijenom svijetu, zbog čega je preporučljivo razmotriti situaciju žena u poslovanju (kao poduzetnica) i način na koji je njihova situacija u društveni i obiteljski kontekst (uvjetovan spolom) olakšava ili otežava njihov rad ili poduzetničku aktivnost.

U posljednjih 50 godina, profesionalne žene preskočile su brojne prepreke u poslovnom svijetu, napredujući do najviših vodećih pozicija čak i s izgledima koji su bili protiv njih. Ipak, trajne prepreke redovito odgađaju i ometaju njihov uspjeh za razliku od muškaraca.

Žene stječu stručne diplome u sve većem broju i u nekim područjima su uspješnije od muškaraca. Žene i muškarci imaju različite karakteristike što se odražava i na stilovima u načinu obavljanja poduzetničkih aktivnosti i vodstvu poslovanja. Kako bi se probile i bile zastupljenije u poduzetništvu i vođenju očito moraju imati intuiciju za sagledavanje prilika i biti u mogućnosti dobiti podršku u organizaciji od koje stječu iskustvo i suradnju.

Postoji individualna i društvena potreba za poboljšanjem radnih uvjeta žena mjerama koje im omogućuju usklađivanje poslovnog i obiteljskog života. Kada se to postigne, njihove aktivnosti kao žena poduzetnica, u individualnoj i korporativnoj dimenziji, dovest će do više osobnog uspjeha i dodati veću vrijednost društvu.

Kroz ovaj rad, strukturiran u šest poglavlja, prikazan je razvoj poduzetništva u teoriji i praksi (prva tri poglavlja) te su analizirani kvantitativni podatci o uključenosti žena u svijetu poduzetništva (četvrto poglavlje) i dan zaključak (peto poglavlje)

## 2. SUVREMEN PRISTUP PODUZETNIŠTVU

Izrazi poduzetništvo i poduzetnik nisu novi, a njihova uloga je od ključne važnosti za razvoj gospodarstva. Prema Josephu Schumpertu (1883.-1950.) uloga poduzetnika je definirana kao uključenost u gospodarska pitanja. Poduzetništvo donosi nove ideje i inovacije te Shumpert navodi da promjene i dinamička neravnoteža koju je donio poduzetnik inovator –su norma zdrave ekonomije.

Na poduzetništvo se gleda kao na cjelinu koja je zasebna. Croci Cassidy (2016:4) je također definirao poduzetništvo kao autonomnu disciplinu koja može djelovati samostalno, ali i interdisciplinarno.

Dakako, poduzetništvo je ključno u gospodarskom razvoju, što dovodi do stvaranja novih vrijednosti, većeg životnog standarda, povećanja nacionalnog dohotku, porasta zaposlenosti. Poduzetnici također imaju priliku pomoći u savladavanju digitalnog jaza, jaza između onih koji imaju pristup internetu i onih koji ga nemaju (Buble *et.al.*, 2011:82).

Danas sve više pojedinaca, poseže za poduzetničkim pothvatom koji teže stvaranju vlastite budućnosti te žele postati potpuno neovisni u svom poslovnom životu.

Poduzetništvo, kratkoročno gledano, je razorno no, dugoročno se očekuje kako će doprinijeti razvoju, inovacijama i promjenama.

Barot (2015:163) poduzetništvo definira kao praksu koja počinje djelovanjem i stvaranjem nove organizacije. Navodi da je poduzetništvo ključ uspjeha te da svaki pojedinac koji kreira novu organizaciju poslovanja ulazi u novu paradigmu poduzetništva. Ipak, poduzetništvo je djelatnost koja je potpuno disciplinirano i samostalno prebacila stare navike u nove. Razlikujemo brojne definicija poduzetništva, neke od njih definiraju poduzetništvo kao izgradnju razmišljanja i vještina, dok ga d neke definiraju kao proces uspješne generacije. Sve definicije poduzetništva stavljaju naglasak na ekonomski razvoj i otvaranje novih radnih mjesta.

Svaka organizacija i poduzetnički pothvat moraju se osigurati menadžerskim talentima i vještinama, koji su izvor poduzetništva.



Barot (2015:164) u svom istraživanju navodi da postoje dvije vrste poduzetništva. Prvo je poduzetništvo temeljeno na mogućnostima, a drugo poduzetništvo temeljeno na nužnosti. Poduzetnik vidi poslovnu priliku i razvija posao kao svoj izbor karijere.

Aulet i Murray (2013) proveli su studiju koja je podijelila poduzetništvo u dvije kategorije. Prva kategorija je poduzetništvo oblikovano inovacijama sa svrhom praćenja globalnih prilika. Inovacije zahtijevaju talentirane timove koji su usredotočeni na procese, poslovne modele i tehnologiju koja napreduje. Druga kategorija poduzetništva je malo poduzetništvo i mala srednja poduzeća koja imaju ograničeni pristup globalnom tržištu te ih opisuje tradicionalni način pristupa tržištu.

Prema Barot (2015:165) da bi upravljao poduzetništvom, poduzetnik/poduzetnica mora snositi rizik preuzimanja posla te se suočiti s neizvjesnošću i volatilnošću poslovanja, a tek kasnije očekivati dobit.

## **2.1. Prednosti i nedostaci poduzetništva**

Poduzetništvo je sposobnost stvaranja i implementacije novih ideja za pokretanje posla. Zahtijeva sposobnost prosuđivanja i rješavanja mogućih rizika za dobivanje nagrade ili uspjeha. Poduzetništvo može biti izazovno i uzbudljivo jer zahtijeva napore i inovativne strategije koje treba primijeniti kako bi poslovne ideje bile plodonosne i isplative. Poduzetništvo zahtijeva leaderske kvalitete za izgradnju uspješnog tima koji će djelovati tako da se ostvaruju ciljevi i vizija. Poduzetnik/poduzetnica mora posjedovati otvorene i kreativne sposobnosti za prikupljanje informacija i implementaciju inovativnih ideja kako bi iskoristio nove mogućnosti i ostao konkurentan.

Prednosti poduzetništva (Buble i Kružić, 2011:11) su:

- Autonomija: ljudi uživaju više autonomije ili slobode u poduzetništvu jer ulažu svoje vrijeme, novac i napore u posao kako bi ga učinili uspješnim. Više su uključeni i samovoljni jer se nema tko miješati ili tražiti objašnjenje donesenih odluka.
- Motiviranje: kako poduzetnici počinju donositi odluke i postižu uspješne rezultate, postaju motiviraniji i angažiraniji da naporno rade kako bi i dalje osigurali uspjeh u svom poslovanju.

- **Fleksibilnost:** poduzetništvo omogućuje rad bez fiksnog, rutinskog radnog vremena što pomaže organizirati druge poslove uz bolju kontrolu i fleksibilnost. To može poboljšati mentalno i tjelesno blagostanje.
- **Orijentacija prema karijeri:** poduzetništvo omogućuje pojedincu da uskladi svoju želju, hobije i strast s poslom te ugradi svoje vrijednosti i uvjerenja u posao. To mu može pomoći da kreira karijeru po svom izboru.
- **Razvijanje vještina:** poduzetništvo uključuje svladavanje izazova koji razvijaju drugačiji način razmišljanja o rastu i profesionalnim sposobnostima. Pruža znanje i iskustvo iz prve ruke koji pomažu u razvoju vještina vođenja i menadžerskih tehnika.
- **Gospodarski razvoj:** uspješan pothvat daje puno prostora za povećanje zarade vlastitim trudom i angažmanom što nije moguće ni na jednom poslu. Postoje razne mogućnosti i načini koji se mogu istražiti kako bi se stekla konkurentna prednost i profitabilnost.
- **Upoznavanje ljudi:** kada se pokrene novi posao, postoje mogućnosti povezivanja s istaknutim ljudima i ljudima koji imaju iskustvo. Interakcija s istomišljenicima pomaže da se strateški i ambicioznije usredotočite na posao.
- **Nova iskustva:** poduzetništvo daje nova iskustva i izazove koji su često neočekivani. To pomaže u stjecanju novih znanja i razvijanju sposobnosti rješavanja problema i donošenja odluka koje su korisne za daljnji rast poslovanja.
- **Izgradnja vlastitog tima:** poduzetnici imaju slobodu odabrati svoj tim s kojim će raditi, odabrati svoje klijente i partnere. On ima isključivu moć odlučivanja o funkcioniranju svoje tvrtke, njezinoj politici i kulturi.
- **Ostvarivanje nagrada:** na poduzetničkom putu, u uspjehu poslovanja uživa poduzetnik. Može se uživati u dobiti koju će ponovno uložiti u posao prema daljnjem rastu.

Nedostaci poduzetništva (Buble i Kružić, 2011:12):

- **Nesiguran prihod:** poduzetništvo ne osigurava stalan i siguran prihod kao kod drugih poslova. U nekim poslovima postoji fiksni mjesečni prihod, ali u poduzetništvu je tijekom prihoda neizvjestan i nije zajamčen, posebno u ranoj fazi poslovnog pothvata.
- **Trošenje velike količine vremena:** poduzetnik mora posvetiti puno vremena osnivanju i poslovanju bez luksuza fiksnog radnog vremena.
- **Rizik od neuspjeha:** početne faze poduzetničkog putovanja mogu biti vrlo izazovne i postoje rizici da poslovne strategije možda neće funkcionirati što će rezultirati gubicima u poslovanju.

- Stvaranje novih klijenata: kupci često preferiraju etablirane tvrtke za kupnju proizvoda i korištenje usluga. Neki se kupci često oslanjaju na javne recenzije i osobne reference. Kao *startup* tvrtka, teško je stvoriti brzo bazu kupaca i treba vremena da se razvije svijest o robnoj marki.
- Financijska nestabilnost: u početnim fazama poduzetništva može doći do većeg odljeva novca kroz ulaganja u odnosu na povrat od poslovanja. Kao samozaposlena osoba, to postaje veliki izazov za financijsku sigurnost.
- Veća konkurencija: poduzetniku, posebno u počecima rada, postaje teško natjecati se s etabliranim tvrtkama u istom području zbog nedostatka resursa u smislu znanja, iskustva i korisničke podrške.
- Nedostatak investitora/partnera: neki pothvati zahtijevaju mnogo ulaganja, ali je teško pronaći investitore ili partnere s kojima bi radili zbog nepostojanja povijesti financijskog uspjeha. Ponekad poduzetnici započinju posao u dugovima i moraju naporno raditi kako bi se s vremenom oporavili.
- Više obaveza: poduzetnik se mora brinuti o puno stvari vezanih uz poslovanje: brinuti se o financijama, pravnim pitanjima, radnoj snazi, prodaji, korisničkoj podršci i mnogim drugim stvarima kako bi tvrtka zakonito i uspješno funkcionirala.
- Poduzetništvo je vođeno željom i sposobnošću da se uspostavi novi posao kako bi se ispunile težnje, ciljevi i strasti pojedinca. Poduzetnik je svoj šef i nema se tko miješati u odluke, način rada, pristup situacijama. S jedne strane ovo može biti uzbudljivo, ali to opet znači da čovjek mora preuzeti odgovornost za vlastite odluke i postupke.

Dakle, poduzetništvo zahtijeva sposobnost preuzimanja rizika i pronalaženje načina za njihovo prevladavanje. Pokretanje vlastitog posla i zarađivanje novca primjenom inovativnih strategija i metoda može biti motivirajuća.

## **2.2. Uloga menadžera i njegovih vještina u poduzetništvu**

Poduzetnik je vlasnik, pokretač, i najčešće menadžer, posebice u manjim pothvatima. Poduzetnik, odnosno menadžer ili osoba koju poduzetnik ovlasti je ključan za uspjeh u svakom poduzeću. Stoga, menadžer mora imati razvijene organizacijske vještine kako bi uspješno vodio tim. U suprotnom, ako ne postoji osoba koja osmišljava što i na koji način napraviti za određeni posao svatko će raditi onako kako njemu odgovara ne razmišljajući je li to dobro za poduzeće (Bahtijarević-Šiber 1999:102).

Cilj menadžmenta je da zajedničkim snagama i sposobnostima ljudi, što efikasnije i efektivnije ostvare zadatak.

Menadžment je kompleksan pojam kojem su mnogi autori dali svoju definiciju, te su razvijene brojne teorije menadžmenta kroz povijest. Unatoč postojanju brojnih škola i interdisciplinarnosti menadžmenta, možemo zaključiti da ljudi čine srž menadžmenta, koji se zapravo bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji. Menadžeri su osobe koje upravljaju ljudima unutar određene organizacije i za uspješno obavljanje te funkcije moraju posjedovati potrebne sposobnosti, znanja i vještine. Bez obzira gdje na svijetu menadžeri rade uvijek isti posao, ali važno je naglasiti da ga obavljaju na različiti način. Stručan i obrazovan menadžer će u ključnim trenucima za poduzeće ili za neku organizaciju, djelovati na pravi način.

Svakako treba istaknuti da potrebno iskustvo, obrazovanje i razina vještina ovise o veličini poduzeća. Ovisno o veličini poduzeća dolazi do različitih zahtjeva za menadžere, a time se mijenjaju i potrebne vještine menadžmenta. Kroz rad je istaknuta i važnost obrazovanja menadžera i visina njegove stručnosti kako bi mogao odgovoriti na sve zadatke i zahtjeve na koje nailazi u radu. Na poduzeće i menadžment utječu brojni vanjski i unutarnji čimbenici koji mogu imati značajan utjecaj na poslovanje poduzeća.

### **2.3. Koncept upravljanja karijerom menadžera**

Poznato je više modela razvoja karijere u menadžmentu ljudskih potencijala. Jedan od često spominjanih u literaturi je tzv. Scheinov model. Taj model karijeru prikazuje u tri pravca: vertikalni (uspon pojedinca u hijerarhijskoj piramidi poduzeća), horizontalni (ovaj pravac podrazumijeva promjenu poslova iste hijerarhijske razine) i radijalni pravac (podrazumijeva udaljavanje ili približavanje vrhu poduzeća-centru moći).

Autori Weihrich i Koontz smatraju da se razvoj karijere može prikazati kroz slijedeće modele:

- a) Horizontalni uspon u istim poslovima,
- b) Vertikalni uspon,
- c) Kombinirani uspon,
- d) Karijera s usponima i padovima,
- e) Razvoj na kraju karijere.

Horizontalni uspon u istim poslovima moguć je kada osoba od početka do kraja radnog vijeka radi na istim ili sličnom poslovima. Tako vozač hitne pomoći svoju karijeru pomiče u smjeru voditelja smjene, voditelja tima, i na kraju može postati menadžer odjela voznih jedinica Doma zdravlja.

Vertikalni uspon je jedan od češćih modela razvoja osobne karijere koju ostvaruje uspješan menadžer. Primjer ovog modela je kada voditelj održavanja zelenih površina gradskog komunalnog poduzeća nastavlja razvoj karijere kao menadžer troškovnog centra i završava kao direktor Komunalnog poduzeća.

Kombinirani model razvoja karijere pokušava otkloniti slabost prethodnih modela. Zanimljivo je što prati i horizontalni model unutar istih poslova i vertikalni uspon u istim ili različitim poslovima.

Karijera uspona i padova je prisutna u karijeri svih menadžera i zaposlenika. U karijeri svih nas, pa i onih koji su se potvrdili i postali uspješni i došli do centra moći i odlučivanja, događali su se povremeni padovi, ali i usponi. Ta karijera je kao krivudava linija povremenih padova i dizanja unutar istih, sličnih ili različitih poslova i djelatnosti.

Prema Weihrichu i Koontzu (1993) razvoj na kraju karijere česta je etapa razvoja karijere. Tada se menadžere pred mirovinu postavlja na savjetnička mjesta gdje će doći do izražaja prenošenje njihova iskustva i znanja ophođenja, rukovođenja, vođenja timova i projekata na mlađe menadžere. Npr. menadžeru u komunalnom poduzeću na kraju radne karijere može se dodijeliti vođenje izgradnje projekta novog odlagališta i reciklaže otpada. Na taj se način kreativno koristi njegovo radno iskustvo, a istovremeno se smanjuje njegova odgovornost za funkcioniranje cjelokupne organizacije.

Planiranje karijere menadžera dio je upravljanja karijerom. Planiranje karijere primjenjuje koncepte strateškog planiranja i marketinga na preuzimanje odgovornosti za nečiju profesionalnu budućnost. Karijera je stalan proces i zato je treba kontinuirano procjenjivati Mintzberg (1989). Planiranje karijere je trajni proces kojim pojedinac postavlja ciljeve karijere i identificira sredstva za njihovo postizanje. Važno je osmisliti planiranje karijere jer se tako određuju potrebne smjernice u razvoju i jasno utvrđuje pozicija u budućnosti. Na taj način pojedinac postaje svjestan svojih snaga i slabosti te vještina i znanja potrebnih za postizanje ciljeva u budućnosti.

Veliki dio našeg života provodi se u postizanju ciljeva u karijeri, stoga je vrlo važno osigurati poduzimanje ispravnih koraka i pravilno planirati u ranim godinama radnog vijeka i

života. Vrlo je malo onih koji znaju što žele raditi i gdje se vide u budućnosti. Stoga je planiranje karijere nužno jer daje pravi smisao i svrhu djelovanja pojedinca.

## 2.4. Menadžerske vještine

Prema Bubleu (2009) pristup menadžera i njegove vještine stavljaju u fokus vođu. Put je išao od naglaska sa zapovijedi na naglasak funkciji motiviranja,

Dobar menadžer bi trebao brinuti o svojim zaposlenicima kako ne bi došlo do problema u poslovanju poduzeća. Potrebno je što više ulagati u zaposlenike jer ih to dodatno motivirati, a na taj način se lakše ostvaruje konkurentska prednost na tržištu. Menadžer uz stručna znanja, znanja o ljudima mora posjedovati i dobre komunikacijske vještine kojima će postići da se ljudi u okruženju osjećaju sigurno, ugodno i slobodno izražavaju svoje stavove. Glavne vještine koje menadžer treba provoditi kako bi mogao ispuniti sve zadane ciljeve poduzeća su planiranje, organiziranje, upravljanje, kontrola i vodstvo.

### 2.4.1. Planiranje

Prema Kotteru (2008) kada je riječ o planiranju, menadžer mora poznavati osnove planiranja kako bi organizirao radne zadatke i poslove unutar svog poduzeća te ih dodijelio na pravi način. Uz planiranje zadataka bitno je planirati i moguću motivaciju zaposlenika. Ako je motivacija prisutna i ako je zaposlenici imaju od svog menadžera posao se obično obavi uspješno pa čak i prije nekakvog planiranog roka. Naime, ako je zaposlenik odlično odradio određeni zadatak potrebno ga je nagraditi bilo to pohvalom ili nekom drugom materijalnom ili nematerijalnom nagradom.

### 2.4.2. Organiziranje

Organiziranje predstavlja stalnu aktivnost menadžera u usklađivanju ljudskih i materijalnih resursa, raspodjeli rada, dodjeljivanju određenih zadataka i odgovornosti pojedinaca i grupa, sve u svrhu ostvarivanja planova. Bahtijarević – Šiber (1999:105) definira organiziranje kao proces kojim se efikasno povezuju ljudi i zadaci i koordiniraju individualne i grupne aktivnosti u ostvarivanju ciljeva te se u tom smislu pred menadžment i menadžera postavlja problem izbora odgovarajuće organizacijske strukture, mreže menadžmenta i odnosa u poduzeću.

### **2.4.3. Upravljanje**

Prema Druckeru (2006.) upravljanje, unutar poduzeća, predstavlja neizostavnu aktivnost svakog menadžera. U tom internom okruženju resursi preuzeti iz vanjskog okruženja transformiraju se u proizvode i/ili usluge koji će se plasirati na tržište. Svako poduzeće tu transformaciju vrši na različite načine. Poduzeće će biti uspješno onda kada istovremeno posluje i efikasno. Kada se analizira uspjeh poduzeća, lako se može ustanoviti kakav tim ljudi radi i kakve osobine posjeduje menadžer u promatranom poduzeću. Uspješan menadžer mora odrediti uvjete pri zapošljavanju i uvođenju ljudi u svoj tim te imati razvijene vještine koje će mu pomoći u izboru suradnika. Mnogi menadžeri još nemaju dovoljno kompetencija i ovlaštenja za obavljanje svojih zadataka onako kako to suvremena teorija i praksa menadžmenta postavlja. Odnos između vlasnika kapitala i menadžera često nije definiran. Odluke često donosi vlasnik, a realizaciju prepušta menadžerima. Ciljevi određuju smisao i filozofiju opstanka i budućeg razvoja svakog poduzeća. Oni moraju biti precizno definirani, jasni i nedvosmisleni, te atraktivni i poticajni. Ciljevi odgovaraju na temeljno pitanje: Što?, za razliku od strategije koja daje odgovore na pitanje: Kako?. Drugim riječima strategija je putokaz za ostvarivanje ciljeva.

### **2.4.4. Kontrola**

Kontrola predstavlja jednu od strateških i upravljačkih funkcija koja je u uskoj vezi s ostalim funkcijama menadžmenta. Kontrola je potrebna za praćenje troškova, osiguranje funkcioniranja poduzeća, motivaciju zaposlenika te brzo i efikasno rješavanje problema. Kao funkcija menadžmenta predstavlja nadzor nad djelovanjem poduzeća sa svrhom da ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva (Sikavica i Bahtijarević 2004:78).

### **2.5. Znanje menadžera**

Menadžeri od svakog pojedinca gledaju izvući maksimum na način da im pomažu i savjetuju da pojedinac već je postane bolja verzija sebe.

Treba uzeti u obzir da se ljudi ne mijenjaju olako i da nema smisla ljudima pridodavati osobine s kojima se ne mogu nositi i tako pokušati promijeniti čovjeka. Potrebno je iz čovjeka izvući ono najbolje i pomoći mu tu osobinu nadograditi, dakle, izvući on što on posjeduje i što mu nitko ne može oduzeti jer upravo je takav jedinstven i prijeko potreban u timu. Kada zaposlenik stekne povjerenje u svog menadžera poduzeće će pomaknuti sve granice i ostvariti

veliki uspjeh. Najprije svaki menadžer mora biti svjestan u svoju sposobnost, mora imati visoki prag

samopouzdanja i tolerancije. Osobe koje funkcioniraju na način da je stres prisutan svakodnevno i koje se uvijek nalaze u stresnoj situaciji, te koje iz mirne situacije naprave problem tamo gdje problema uopće nema definitivno nisu za ovaj posao i trebali bi se baviti nečim drugim. Jer samo otežavaju sebi, a i drugima živjeti svakodnevno i raditi pod nepotrebnim stresom ne može nitko.

Dakle, kad se stvori mirno okruženje potrebno je konstantno stvarati i smišljati nove ideje, konstantno treba težiti novim stvarima i biti kreativan jer je konkurencija prevelika i poprilično se brzo razvijaju nove ideje. Ažurirati svoje stranice, sadržaje i konstantno tržištu pružiti nešto novo, odnosno biti aktualan stalno je jako bitno za poduzeće.

## **2.5. Razine menadžmenta**

Kada želimo sagledati menadžment s aspekta njegovih razina, tada ga promatramo kao sustav pri čemu se njegove razine analiziraju kroz tri temeljna podsustava (Rupčić, 2018:5):

1. operativni podsustav
2. koordinativni podsustav
3. strateški podsustav

Operacijski podsustav menadžmenta je usmjeren na realizaciju neposrednih zadataka i ciljeva. Operativni menadžeri neposredno vode izvršitelje u svakodnevnim poslovima i zadacima, podređeni su kooperativnim menadžerima, a nadređeni neposrednim izvršiteljima, odnosno radnicima. Definiiraju dnevne aktivnosti koje, zapravo, čine kontinuirano i efikasno pružanje usluga ili proizvodnju. Ovu razinu menadžmenta karakterizira mali utjecaj vanjske okoline i veća zatvorenost.

Na koordinacijskoj razini menadžmenta osigurava se ulaz roba i materijala, znanja i informacija na operativnu razinu tj. prepoznavanje problema u poslovnom procesu te iniciranje i predlaganje rješenja.

Strateški podsustav menadžmenta povezuje poduzeće s okolinom, predstavlja poduzeće i osigurava mu podršku okoline pri čemu je izložen najvećim pritiscima, prijetnjama i



utjecajima iz okoline ta se razina najčešće naziva vrhovni ili top menadžment, a to su generalni direktori, glavni menadžeri, predsjednici uprave i sl. (Čičin-Šain:1-9).

### **3.ŽENE U SVIJETU PODUZETNIŠTVA**

Žene su oduvijek radile kod kuće, ali i izvan nje, kako bi pridonijele većoj ekonomskoj dobrobiti obitelji. Čak i u davnoj povijesti Europe, koju karakteriziraju ruralne i samodostatne zajednice, žene su preuzimale uloge u proizvodnji i prodaji robe počevši od tekstilnih tvornica i industrije obuće.

Tijekom Prvog svjetskog rata žene su u velikom broju postajale radna snaga zbog odsutnosti muškaraca koji su bili na bojištu.. Kako su se muškarci vraćali iz rata, a gospodarstvo se postupno pogoršavalo te dovelo do velike depresije, žene su udaljene iz poslovnog svijeta. Drugi svjetski rat stvorio je sličnu situaciju, povećanje broja žena u poslovanju. No bez ozbiljne ekonomske depresije i kao rezultat promjene društvenih normi, uloga i funkcije žena njihov udio u poslovanju se stalno povećavao u godinama nakon Drugog svjetskog rata.

Danas, u suvremenom svijetu, žene se sve i tržište rada, a time i stvaranju dodatne vrijednosti iako su i dalje suočene s brojnim poteškoćama na tržištu rada. U razvijenim zemljama i zajednici kao što je Europska unija nastoji se uspostaviti potpuna ravnopravnost žena u poslovnom svijetu, no taj proces se odvija dosta sporo.

U suvremenom načinu života razvijenih zemalja i zajednica kao što je Europska unija došlo je do potpune ravnopravnosti žena u poslovnom svijetu, naravno u ponekim državama još nije izjednačena plaća i drugi dodaci. Rodna diskriminacija i nejednakost u plaćama pokazuju tešku tranziciju žena u poslovni svijet. Zaštitno zakonodavstvo je jedan od primjera pokušaja vlade da spriječi diskriminaciju na poslu. Pravna odšteta za nejednakosti u plaćama još je jedan način kontrole diskriminacije u plaćama. Ostale brige koje žene unose u posao uključuju pitanja o beneficijama. Potrebe za brigu o djeci ili starijim osobama prate žene u poslovnom svijetu, kao i preferencije za fleksibilan raspored i obiteljski dopust. Ova pitanja odražavaju dvojakulogu koju žene imaju i u poslovnom i u obiteljskom, odnosno privatnom svijetu. Udane žene, majke i starije žene imaju koristi od prilagodbe na radnom mjestu prema individualnim potrebama i suprotstavljenim prioritetima kada su naknade prilagođene u skladu s tim. (Galić, 2011:25-26).

### 3.1. Položaj žena na tržištu rada

“Proces uključivanja na tržište rada kao i priznavanje prava u tom pogledu nije se zbivao na jednak način i za muškarce i za žene. Većina žena bila je isključena s tržišta rada i orijentirana na privatnu domenu, iako se mora napomenuti da su u nekim proizvodnim djelatnostima, dakle u javnoj domeni, imale ključnu ulogu, posebice u industriji tekstila i proizvodnji hrane, za koje su bili karakteristični nekvalificirani rad i niske nadnice.” (Bilić, 2007:568)

Iako je sve više žena koje se zapošljavaju i povećavaju svoje radno vrijeme, one i dalje preuzimaju glavnu poslova. Odgovornosti za skrb i dalje uglavnom snose žene, ali bi ih trebale ravnopravnije podijeliti s muškarcima. To se odnosi i na djecu i druge članove obitelji kojima je potrebna skrb. Te potrebe za skrbi mogu biti više ili manje vremenski intenzivne i mogu biti privremene ili trajne.

Istovremeno porastom administrativnih zadaća u javnom i privatnom sektoru ženama su dane nove mogućnosti za zapošljavanje, ali nažalost, još uvijek na nižim profesionalnim razinama. Uloga žena na tržištu rada smatrala se dopunskom u odnosu na njihovu glavnu ulogu koju su imale u svezi obitelji i reprodukcije. Stoga je i zarada koju su ostvarivale na tržištu rada bila komplementarna onoj glave obitelji, odnosno muškarcu (Bilić 2007: 569).

Žene su sve bolje kvalificirane što potvrđuje i činjenica da više žena nego muškaraca diplomira na sveučilištima u Europi. Međutim, mnoge se žene ne osjećaju tako slobodno u izboru posla ili ne dobivaju iste mogućnosti za posao kao muškarci. To je često zbog njihove odgovornosti kao roditelja ili kao njegovatelja. Iz istog razloga, žene češće od muškaraca rade na poslovima s nepunim radnim vremenom.

Žene također zarađuju manje od muškaraca po satu. Rodni jaz u plaćama u gotovo se nije promijenio u posljednjem desetljeću. Razlozi leže u različitim obrascima rada žena, uključujući i činjenicu da žene češće prekidaju svoju karijeru ili mijenjaju svoj radni obrazac kako bi se brinule o djetetu ili drugoj rodbini. Drugi razlog je taj što žene diljem EU-a često rade u slabo plaćenim sektorima, a njihove su plaće također niže zbog njihovog zaposlenja na pola radnog vremena. Neke su žene čak i manje plaćene od muškaraca za isti posao.

Radni aranžmani moraju omogućiti bolje usklađivanje posla i privatnog života. Osim toga, dostupnost pristupačne i visokokvalitetne infrastrukture za njegu također je ključna za olakšavanje angažmana žena u plaćenom poslu. Širi pristup visokokvalitetnim uslugama skrbi (npr. skrb o djeci i dugotrajna skrb) trebao bi ženama osigurati više mogućnosti za zapošljavanje ili ostanak u radnom odnosu.

Rad je najbolji način da se žene ekonomski osnaže. Stoga je potrebno povećati sudjelovanje žena na tržištu rada

### **3.1.1. Diskriminacija na tržištu rada**

Na tržištu rad uveliko je prisutna diskriminacija. Najčešći oblici diskriminacije na tržištu rada kada su žene u pitanju su (Bunić, 2013:122):

1. Pristup zapošljavanju, kriteriji zapošljavanja i jednaka dostupnost radnih mjesta. Zapošljavanje je jedno od najčešćih područja nevidljive diskriminacije. Bolji poslovi obično su namijenjeni privilegiranim kategorijama (domaći radnici u odnosu na imigrante, muškarci u odnosu na žene, bijelci u odnosu na ljude druge rase). Također, ovdje su prisutni i rodni stereotipi, pa su neki poslovi podijeljeni na tipične "muške" (vozač, čuvar, pilot), a neki na tipične "ženske" (medicinska sestra, odgojitelj, spremačica);
2. Plaća, iako mnogi međunarodni i nacionalni propisi predviđaju da svi dobivaju jednaku nagradu za jednak rad, tj. plaće, nejednaka plaća ostaje vječni problem na polju rada. Uglavnom žene primaju nižu plaću, a u tom su položaju, pripadnici određene rase ili nacionalnosti;
3. Promaknuće, diskriminirane skupine uglavnom su zaposlene na nižim položajima u hijerarhiji određene organizacije. Osobito ženama uskraćena je mogućnost napredovanja, a obiteljske obveze najčešće se javljaju kao razlog;
4. Pristup strukovnom obrazovanju i osposobljavanju, nemogućnost obrazovanja i usavršavanja uzrok je kasnije diskriminacije u zapošljavanju;
5. Prestanak radnog odnosa, često se dogodi da zaposlenik dobije otkaz zbog rasne ili rodne diskriminacije, seksualne orijentacije, zdravstvenog stanja ili invaliditeta. Takva se otpuštanja u pravilu prikrivaju lažnim razlozima poput nediscipline, izostanka, loše kvalitete rada.

Pojam diskriminacija uključuje uznemiravanje i seksualno uznemiravanje. Prema nekim procjenama, svaki deseti radnik na svijetu žrtva je seksualnog uznemiravanja, a to su uglavnom žene. Uspostavlja se opći okvir za jednak tretman na radu, uznemiravanje se definira kao oblik diskriminacije koji postoji kada neželjeno ponašanje rezultira povredom dostojanstva osobe i stvaranjem zastrašujućeg, neprijateljskog, ponižavajućeg ili uvredljivog okruženja. Uznemiravanje na poslu može biti fizičko, mentalno, verbalno i seksualno.

Kako bi se identificiralo i spriječilo uznemiravanje, potrebno je provesti odgovarajuću obuku zaposlenika i poslodavaca, ne tolerirati takvo ponašanje i uspostaviti postupak podrške žrtvama nasilja i uznemiravanja.

Koncept seksualnog uznemiravanja noviji je i prvi put je uveden u američko pravo. Seksualno uznemiravanje postoji u slučaju bilo kakve manifestacije neželjenog verbalnog, neverbalnog ili fizičkog ponašanja seksualne prirode, koja ima za svrhu ili učinak kršenje dostojanstva te osobe ili stvaranje zastrašujućeg, neprijateljskog, ponižavajućeg ili uvredljivog okruženja.

Primjeri seksualnog uznemiravanja prema ženama može biti:

- verbalno uznemiravanje (osobne primjedbe, prigovori, nepristojni komentari o spolu radnika, dijelovima tijela, odjeći; kazivanje viceva seksualnog sadržaja, seksualni savjeti i zahtjevi);
- neverbalno uznemiravanje (izlaganje fotografija seksualnog sadržaja na radnom mjestu, slanje poruka takvog sadržaja);
- fizičko uznemiravanje (neželjeno dodirivanje, grljenje, ljubljenje).

U posljednje vrijeme često se govori o mobingu (uznemiravanje na poslu) u vezi s diskriminacijom. Mobing je sustavno psihološko (ponekad i fizičko) zlostavljanje ili ponižavanje osobe od strane drugog pojedinca ili skupine, s namjerom da se naštetiti njezinu ugledu, ljudskom dostojanstvu i integritetu, s krajnjim ciljem da žrtva napusti posao. Mobing je posebna vrsta uznemiravanja i ima različite ciljeve od diskriminacije (diskreditiranje, zastrašivanje ili dobrovoljno otpuštanje (Papac i Švaco, 2018:237).

Prema Zakonu (Zakon o zaštiti na radu NN 96/18), „Uznemiravanje je svako aktivno ili pasivno ponašanje prema zaposleniku koje se ponavlja i ima za cilj narušavanje dostojanstva, ugleda, osobnog i profesionalnog integriteta, zdravlja zaposlenika i koje izaziva strah ili stvara neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje, pogoršava radne uvjete ili dovodi do toga da zaposlenik bude izoliran ili natjeran da samoinicijativno raskine radni odnos ili otkaže ugovor o radu“ .

Uzrok mobinga može biti i ukazivanje na nezakovitost rada poslodavca, odnosno ukazivanje na korupciju ili obraćanje zaposlenika nadležnom tijelu, što izaziva reakciju poslodavca u obliku mobinga. Mobing se javlja u dva osnovna oblika - horizontalnom i vertikalnom mobingu. Horizontalni mobing dolazi od zaposlenika i usmjeren je protiv drugog zaposlenika na istim ili sličnim poslovima, gdje ne postoji odnos podređenosti između mobera i žrtve mobinga. Često se javlja kao posljedica nelojalne socijalne konkurencije. Vertikalni mobing

pokreće poslodavac, odnosno dolazi od nadređenog (nižeg ili višeg rukovodstva, rjeđe od samog direktora), dok provedba mobinga uključuje više zaposlenika kojima uprava daje određenu korist (napredovanje, profesionalni razvoj itd.).

Mobing ima posebno štetne posljedice na mentalno stanje i zdravlje žrtve mobinga, uzrokuje ekonomske i socijalne posljedice, kao i pravne posljedice. Mobingu mogu biti izloženi i muškarci i žene.

Prvi znanstvenik koji je počeo istraživati ovaj fenomen bio je njemački psiholog Heinz Leymann. Zaslužan je jer je prvi upotrijebio naziv „mobing“ za određena ponašanja na radnom mjestu, utvrdio njegove karakteristike, posljedice po zdravlje i osnovao kliniku za pomoć žrtvama (Koić, *et.al.*, 2007:107.).

Prema Leymannu (1996.) svaki radnik tijekom svog radnog vijeka ima 25% šanse da barem jednom bude žrtva mobinga. Mobing je mnogo više od povremenih sukoba ili svađa u uredu. Tko se bavi mobingom, svjesno namjerava (rijetko u nesvijesti) naštetiti radniku i / ili ga na kraju prisiliti da napusti radno okruženje.

Sustavno proučavanje mobinga započelo je prije desetak godina. Naime, u posljednjem desetljeću 20. stoljeća promijenio se odnos prema radnicima i radničkim pravima. Prava radnika su veća, pa su mnoga istraživanja ovog fenomena provedena sa željom da se bolje prepozna i odredi njegovo značenje kako bismo mogli raditi na poboljšanju kvalitete međuljudskih odnosa i sprječavanju mobinga.

### **3.1.2. Zaštitno zakonodavstvo**

Zaštitno zakonodavstvo je jedan od temeljnih primjera pokušaja vlade da spriječi i obeshrabri spolnu diskriminaciju na poslu, ali i svaku drugu diskriminaciju. Pravna odšteta za nejednakosti u plaćama još je jedan način kontrole diskriminacije u plaćama. Ostali problemi i brige koje žene unose u posao uključuju pitanja o beneficijama. Potrebe za brigu o djeci ili starijim osobama prate žene u poslovnom svijetu, kao i preferencije za fleksibilan raspored i obiteljski dopust. Ova pitanja odražavaju dvojaku ulogu koju žene imaju i u poslovnom i u obiteljskom, odnosno privatnom životu. Udane žene, majke i starije žene imaju koristi od prilagodbe na radnom mjestu prema individualnim potrebama i suprotstavljenim prioritetima kada su naknade prilagođene u skladu s tim. Rani kulturni konsenzus smatrao je da žene i muškarci uživaju u dvije različite sfere utjecaja. Muškarci su se kretali unutar javne sfere

utjecaja, uključujući poslovanje i trgovinu, dok su žene bile ograničene na privatnu ili obiteljsku sferu utjecaja. Više od bilo kojeg drugog čimbenika, pitanje spolne diskriminacije utječe na trenutnu promociju i praksu plaćanja na radnom mjestu. Spolna diskriminacija proizlazi iz čvrstog prijašnjeg uvjerenja da žene pripadaju kućnom, a ne poslovnom okruženju (Galić, 2011). U Europi, Zakonom o ravnopravnosti spolova (NN 82/08, 69/17) osigurano je zaštitno zakonodavstvo za žene i omogućio pravno osporavanje diskriminirajuće prakse u plaćama i napredovanju. Kao rezultat ovih i drugih zakona, postoje poštene (*bona fide*) profesionalne kvalifikacije koje definiraju i određuju opseg u kojem se spol odnosi na sposobnost uspješnog obavljanja posla Odbor za jednake mogućnosti zapošljavanja je vladina agencija koja je zadužena za sprječavanje spolne diskriminacije na radnom mjestu (Boll, *et.al.*,2021:12).

Usporediva vrijednost ili načelo je da jednak rad zaslužuje jednaku plaću i dalje izaziva znatnu kontroverzu budući da se mnogi boje da će se plaće muškaraca smanjiti, a ne povećati plaće žena. Problematika niske plaće žena objašnjavaju tri čimbenika. Prvo, na radnice se uvijek gledalo kao na dopunjavanje plaće svog muža. Čak su i neudane žene smatrane tranzicijskim i na putu prema kućnom životu. Pod ovim pretpostavkama, žene nisu imale obuku ili obrazovanje za prelazak na bolje plaćene poslove čak i ako su bili dostupni. Drugo, rana profesionalna mjesta u sestinstvu, obrazovanju i knjižničarstvu bila su plod dobrotvornog i filantropskog rada. Konačno, povijesna uključenost žena u poslove u kućanstvu ili kućanskim poslovima (npr. šivanje, čišćenje) povezala je zaposlenje žena s tradicionalnim kućanskim poslovima. Ove kućanske obveze, budući da su bile neplaćene u obiteljskoj situaciji, dobivale su nisku plaću u komercijalnoj situaciji. Udane žene, majke i starije žene prisutne su u poslovnom svijetu zajedno sa svojim muškim kolegama.

Prema istraživanju Eurostata (2018) više od 48 milijuna udanih žena radilo je izvan kuće. U nadolazećim godinama, žene će činiti najbrže rastući segment radne snage. Zbog svoje dvojne uloge u kući i na poslu, žene donose na posao nove i dosad nerazmatrane probleme u zapošljavanju. Neka od tih pitanja uključuju brigu o djeci, brigu o starijima, radno vrijeme i slično. Kako sve više samohranih roditelja ulazi u poslovni svijet, potreba za brigom o djeci raste. Iz poslovne perspektive, to je imperativ kako bi se osigurala kontinuirana ponuda radnica. Početkom 19. stoljeća žene su obično bile prepuštene same sebi da se pobrinu za brigu o djeci. Susjedi i rođaci ispunili su tu potrebu, a kada su bila nedostupna, djeca su jednostavno ostala sama kod kuće.

Danas se u suvremenim i razvijenim gospodarstvima stanje mijenja, kada su u pitanju žene i biznis. Mijenjaju se stavovi prema tradicionalnim načinima poslovanja, na što je veliki utjecaj imala pandemija COVID-19. Štoviše, postoje dokazi koji upućuju na to da žene igraju veliku ulogu u oblikovanju nove poslovne budućnosti. Jasno je da su se u posljednjih nekoliko desetljeća dogodile neke pozitivne promjene u pogledu mogućnosti i zastupljenosti žena u svijetu poslovanja. Iako još uvijek postoje izazovi s kojima se žene u poslovanju suočavaju, postoji i mnogo pozitivnih stvari na koje se treba usredotočiti.

Može se pronaći mnoštvo primjera poslovnih žena i poduzetnica koje donose značajne promjene, nadopunjuju svoje karijere i pomažu u oblikovanju budućnosti poslovanja. Kako žene stječu više moći i utjecaja u svijetu poslovanja, one sa sobom donose svježije ideje i inovacije. U širokom rasponu industrija, veća ravnopravnost spolova pomaže u stvaranju novih proizvoda, usluga i poduzeća.

Uključenost i raznolikost još uvijek su neka od širih pitanja u poslovnom svijetu. Međutim, što više žena pronalazi putove u korporativni svijet i napreduje kroz njega, to je veća zastupljenost. Kao rezultat toga, što je više uzora i inspirativnih žena u poslovanju, to industrija postaje privlačnija drugima. Uz mentorstvo i podučavanje, žene mogu pomoći drugim ženama da uđu i napreduju u svijetu poslovanja, pomažući u stvaranju boljeg radnog okruženja za sve. Studije su pokazale da su neki od glavnih čimbenika koji stoje iza postojanog rodnog jaza štetne društvene norme i stereotipi o ženama i muškarcima. Kako sve više žena ulazi i uspijeva u poduzećima, a sve više poduzetnica stvara promjene, te će se društvene norme mijenjati (Boll, *et.al.*, 2021:13-14). Žene u poslu danas pomažu u razbijanju štetnih stereotipa i dovode u pitanje status quo. Sve je veći broj žena na upravljačkoj razini. Uloga i važnost žena u poslovnom svijetu je neizostavan čimbenik.

### **3.2. Usporedba stilova vođenja kod žena i muškaraca**

Prema Američkom udruženju psihologa žene imaju tendenciju da imaju više kooperativni, participativni stil vođenja. Muškarci obično posežu za stilom kontrole, usmjereniji su na zadatke i smjernice, dok su žene liberalnije. To je često najveća razlika u vodstvu između muškaraca i žena šefova: muškarci daju smjernice svojim zaposlenicima, dok žene potiču zaposlenike da pronađu vlastiti smjer (Broadbridge i Hearn, 2008:38-39.).

Kooperativni stil uključuje više razgovora i slušanja, što često oduzima više vremena, ali dovodi do toga da se zaposlenici osjećaju vrijednijim. Oba stila su vrijedna u različitim kontekstima. Biti visoko orijentiran na zadatke može biti od velike koristi kada je sigurnost u pitanju, na primjer.

Žene često motiviraju svoje zaposlenike pomažući im da pronađu vlastitu vrijednost i zadovoljstvo u svom poslu, što služi i kao nagrada. Ovo je temeljni dio filozofije transformacijskog vodstva: pomoći zaposlenicima da pronađu svoj identitet u poslu koji obavljaju. Naravno, bilo koji spol može naučiti uspjeti u primjeni bilo koja od ovih stilova vođenja. Razlike u vodstvu između muških i ženskih menadžera također mogu funkcionirati u tandemu, jer transakcijski lideri mogu osigurati odgovornost dok transformacijski lideri motiviraju i inspiriraju.

### **3.3. Prepreke žena u menadžerskim vodama**

U posljednjih 50 godina, žene su preskočile brojne prepreke u korporativnom svijetu, napredujući do najviših vodećih pozicija čak i s izgledima koji su bili protiv njih. Ipak, trajne prepreke redovito odgađaju i ometaju njihov uspjeh za razliku od muškaraca.

Seksizam, prikriven ili otvoren, sputava napredovanje žena u ostvarivanju karijere. Seksualno uznemiravanje, nepravedno radno okruženje i suptilniji oblici seksizma stavljaju ogroman teret na žene koje rade na ostvarenju svojih ciljeva. Na primjer, kada se -žene na sastancima odbora stalno prekidaju ili ih zamijene za administrativne pomoćnice, to uzima mentalni danak koji može zaustaviti njihov napredak (Babic i Hansez, 2021:5-8).

Duboko ukorijenjeni stavovi i predrasude prema sposobnostima žena sprječavaju žene da dobiju zasluženno poštovanje i pronađu prilike za napredovanje. Tako i u razvijenim Sjedinjenim Američkim Državama tek trebaju u potpunosti biti razgrađene društvene strukture koje favoriziraju muškarce u odnosu na žene. Kao rezultat toga, žene se moraju suočiti s pogrešnim pretpostavkama i percepcijama o svojim sposobnostima i sposobnostima za vodstvo.

Žene često imaju posla s kolegama ili nadređenima koji imaju niska očekivanja od njih ili im daju zadatke manje važnosti.

Rodne pristranosti i stereotipi djeluju protiv profesionalnih žena menadžera i njihovih poslovnih težnji. Poslodavci imaju tendenciju tumačiti asertivno ponašanje muškaraca na



radnom mjestu kao snažno, zapovjedno i izravno, ali kada žene pokazuju istu asertivnost, njihovi poslodavci ih često vide kao agresivne, nasrtljive i kreštave (Babic i Hansez, 2021:9). Žene su sklone koristiti manje asertivne taktike kada traže unapređenja iz zabrinutosti da bi mogle naići na rodnu pristranost i stereotipe. Ipak, neuspjeh u samo zagovaranju zaslužene povišice ili unapređenja usporava uspon profesionalnih žena na višu razinu vodstva (Dambrini i Lambert, 2012:7-8).

Nažalost, životna socijalizacija koja je naučila žene da traže savršenstvo u sebi također može učiniti profesionalne žene više sklonim riziku, a time i manjoj težnji za napredovanjem. Za razliku od dječaka, koje odrasli obično uče riskirati i djelovati hrabro, društvo obično uči djevojčice opreznom ponašanju

## 4. UDIO ŽENA U PODUZETNIŠTVU

### 4.1. Udio žena u poduzetništvu na svjetskoj razini

Prema istraživanju koje je provela tvrtka Grant Thornton u 2022.godini udio žena na visokim rukovodećim pozicijama na globalnoj razini porastao je na 32%, što je najveći broj ikada zabilježen. Devedeset posto tvrtki diljem svijeta ima barem jednu ženu na višem rukovodstvu od 2022.godine.

Iako se pretpostavljalo da će žene čelnici uglavnom biti direktorice ljudskih resursa u usporedbi s drugim funkcijama i odjelima, taj se udio smanjio od 2020. do 2021. U istom vremenskom okviru, udio žena u drugim vodećim ulogama kao što su izvršni direktor, glavni financijski direktor i glavni službenik za informiranje povećao se.

Godine 2022. 26% svih izvršnih direktora i direktora bile su žene, u usporedbi sa samo 15% u 2019.

Fortune Global 500 izvijestio je o rekordnom broju žena na rukovodećim položajima ikada u 2022. godini.

Žene su gotovo polovica svih zaposlenih u EU (46,3%), dok se njih 35,3% našlo u ulozi menadžera u 2022. Žene također čine 40% svjetske radne snage, s dvoznamenkastim rastom u određenim zemljama. Oni stječu napredne stručne diplome u velikom broju te u nekim područjima nadmašuju muškarce. Tvrtke su implementirale programe za popravljjanje strukturnih predrasuda prema ženama i podržavaju njihovo puno sudjelovanje u vodstvu.

U trećem tromjesečju 2020. više od 9,5 milijuna ljudi imalo je rukovodeću poziciju u EU: 6,2 milijuna muškaraca i 3,3 milijuna žena. Iako žene predstavljaju gotovo polovicu svih zaposlenih osoba u EU-u (46%), one su nedovoljno zastupljene među menadžerima (34%). U posljednjih 20 godina udio žena na rukovodećim pozicijama "postupno se povećavao s nešto ispod 30% od 2002. (Eurostat, izvještaj 2021-).

Latvija, Poljska, Bugarska, Mađarska i Slovenija imaju najveći udio žena menadžera, a Latvija je zabilježila najveći udio u trećem tromjesečju 2020. (45%), a slijedi je Poljska (44%). Sljedeće su Bugarska, Mađarska, Slovenija i Švedska, svaka s po 42 % udjela. Iznad prosjeka EU su Irska, Rumunjska, Finska, Estonija, Španjolska, Francuska, Portugal, Slovačka i Litva, čiji se udjeli žena menadžerica kreću od 35 do 38% (Eurostat, izvještaj 2022).

Na globalnoj razini, postignut je određeni napredak u pravima žena.. Stopa nataliteta adolescenata iznosi 8,6 na 1000 žena u dobi od 15 do 19 godina od 2018., što je manje u odnosu na 9,1 na 1000 u 2017. Od veljače 2021. 31,1% mjesta u parlamentu zauzimale su žene.

Najbolje podatke, začuđujuće, postigao je Jordan. Prema podacima Međunarodne organizacije rada za 2019. Jordan je predvodio grupu sa 62 posto svih rukovodećih pozicija koje su popunile žene. No brojke također pokazuju da je samo pet od 83 zemlje koje su prijavile ove brojke ILO-u (*International Labour Organization*) postiglo rodni paritet na vodećim pozicijama.

Europska zemlja koja je ostvarila najbolji rezultat je Bjelorusija, na šestom mjestu, a slijede Latvija, Moldavija i Rusija. Općenito, istočnoeuropske zemlje i bivše sovjetske republike imaju visoke rezultate na ljestvici kao i zemlje Srednje Amerike. Sjedinjene Države su na 21. mjestu s 40,7% udjela žena na rukovodećim pozicijama.

Azijske i afričke zemlje su niže rangirane, uz neke iznimke. Filipini su jedino iznenađenje u ovom dijelu svijeta, a zemlja je na petom mjestu u svijetu, postižući paritet u upravljanju. Sljedeća velika azijska zemlja bez povijesnih veza sa sovjetskom Rusijom može se pronaći tek mnogo dalje na popisu. To je Mianmar na 39. mjestu sa 35,7% posto žena menadžera.

Godinu i pol nakon pandemije COVID-19, žene su postigle značajan napredak u zastupljenosti, a posebno u višem rukovodstvu. Ciljano kontinuirano djelovanje poduzeća u svladavanju prepreka i neravnopravnosti spram žena dovelo je do povećanja udjela žena u višem rukovodstvu diljem svijeta. Žene sada zauzimaju 32% najviših vodećih pozicija, u odnosu na 31% u 2021. To uključuje uloge glavnog izvršnog direktora i glavnog direktora, glavnog financijskog direktora, glavnog službenika za informiranje, glavnog operativnog direktora, glavnog direktora marketinga i direktora ljudskih resursa. Povećanje nastavlja linearni rast zacrtan tijekom posljednjih godina. U posljednjem desetljeću vidi se kako je udio žena menadžera porastao za 11 postotnih bodova. Postignut je pozitivan napredak, u svakom području, gdje se radi o izjednačavanju ili prelasku na više pozicije koje imaju žene.

## 4.2. Udio žena u poduzetništvu na razini Republike Hrvatske

Prihvaćajući pozitivne trendove i norme prilikom ulaska u Europsku zajednicu Hrvatska je napredovala po pitanju žena i ženskih prava. Danas je gotovo nezamislivo, u našem društvu, da se osoba ženskog spola diskriminira. To pokazuje visoki stupanj dostignuća i napretka našeg društva općenito.

Pandemija COVID-19 dovela je do različitih pozitivnih promjena na radnom mjestu i sudjelovanju žena u biznisu, ali podaci o muškarcima i ženama na upravljačkoj razini i dalje otkrivaju poznate obrasce. No, u Hrvatskoj još treba raditi na postizanju ravnopravnosti spolova.

Od prosinca 2021. bilo je dostupno samo 47,5% pokazatelja potrebnih za praćenje SDG-a (*Sustainable Development Goals*) iz rodne perspektive, s prazninama u ključnim područjima, posebice: neplaćena skrb i kućni rad. Osim toga, mnoga područja – kao što su rod i siromaštvo, fizičko i seksualno uznemiravanje, pristup žena imovini (uključujući zemlju) te rod i okoliš – nemaju usporedive metodologije za redovito praćenje. Zatvaranje ovih jazova u rodnom podacima ključno je za postizanje rodno povezanih obveza prema SDG-u u Hrvatskoj (Eurostat, izvještaj 2022). Kada je riječ o uspješnim ženama menadžerima, prva na listi Republici Hrvatskoj je Fioria, Tedeschi koja je potpredsjednica Atlantic grupe (740 milijuna eura procijenjene vrijednosti) za strategiju, poslovni rast i razvoj. Drugoplasirana je predsjednica Uprave multi komunalnog konglomerata Zagrebačkog holdinga Ana Stojčić Deban, a treća je predsjednica Uprave Hrvatske banke za obnovu i razvitak (HBOR) Tamara Perko. Predsjednica Uprave Raiffeisenbank Austria Liana Kešerić je četvrta, predsjednica Uprave osiguravajućeg društva Euroherc Ivana Bratanić peta, a slijede je predsjednica Uprave Philip Morrisa Anita Letica, članica Uprave Hrvatskog Telekoma Nataša Rapaić i generalna direktorica Coca-Cole HBC Adria Ruža Tomić Fontana. Predsjednica Uprave KTC-a Daliborka Kranjčić deveta je najmoćnija poslovna žena u Hrvatskoj, a predsjednica Uprave osiguravajućeg društva Wiener Jasminka Horvat Martinović deseta. Konferencija Women in Business predstavila je i ljestvicu 300 najmoćnijih poslovnih žena u Hrvatskoj, koje su ove godine upravljale s 33,8 milijardi eura, što je blagi pad u odnosu na 2020. kada su upravljale s 36 milijardi eura. S druge strane, 50 najmoćnijih žena predsjednica upravnih odbora imalo je 5,1 milijardu eura, što je povećanje u odnosu na 3,6 milijardi eura prošle godine.

### **4.3. Perspektive i budućnost žena u poduzetništvu**

Kada je riječ o perspektivama i budućnosti žena kao poduzetnica i menadžera može se ustvrditi da je ona pozitivna. Iz prethodnih podataka vidljivo je da je posljednjih deset godina došlo do velikog povećanja udjela žena u rukovodećim pozicijama.

Povećanje rodne raznolikosti na najvišoj razini dovodi do poslovnih prednosti, posebice u svjetlu globalne nestašice kvalitetnih menadžera. Budući da se tradicionalni poslovni modeli dovode u pitanje u korist fluidnijih struktura, tvrtke imaju veću konkurenciju i moraju uložiti dodatne napore kako bi odabrali pojedince sa sposobnostima da vode i uspiju u novom poslovnom okruženju.

Istraživanje Grant Thorntonovog međunarodnog poslovnog izvješća otkriva da 57% organizacija srednjeg tržišta očekuje da će nedostatak talenata biti glavno ograničenje za njihovo poslovanje u sljedećih 12 mjeseci. Rekordna razina odljeva talenata povećava pritisak na poduzeća da zadrže i privuku najbolje moguće ljude.

Otvaranje mogućnosti ženama pri prelasku na više pozicije postaje sve veći fokus. Fleksibilnije radne prakse bit će glavni način rješavanja nedostatka talenata. Pokazano izvješće Europskog vijeća, o ženama u poslovanju za 2022. istražuje načine na koje organizacije mogu otvoriti vrata sve većim brojem žena i osnažiti ih da zakorače prema budućem poslovnom uspjehu. Ženski talent bitan je resurs i ključan za dobre poslovne rezultate, kao i temeljni za premošćivanje jaza u vještinama. Organizacije koje gledaju u budućnost već surađuju sa zaposlenicima na preuređenju radnih postavki kako bi se svim kandidatima omogućila mogućnost ostvarivanja jednakosti u radu.

Kako se ugrađuju novi modeli rada, a veća fleksibilnost u praksama zapošljavanja smatra se normom, povećavat će se mogućnosti za neprekidan napredak žena u karijeri. Sve ovo, zajedno s kontinuiranim, namjernim (ciljanim) djelovanjem poduzeća da uključe sve svoje ljude na inkluzivno radno mjesto – virtualno ili na neki drugi način – rezultirati stalnim povećanjem ženskog vodstva.

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom radu je obrađena problematika žena poduzetnica/menadžera, odnosno samog pojma menadžer. Gledano kroz povijest došlo je do velikog napretka žena na tržištu rada i u uključivanju žena u poduzetništvo. Sve veći broj žena pokreće svoje poslove i ima sve važniju ulogu u velikim kompanijama u svijetu.

Glavnom preprekom žena u poslovnom svijetu često se smatra razmišljanje kako su određena zanimanja predodređena samo za muškarce.

Također, jedan od problema u praksi jest, što su žene u poduzećima i organizacijama slabije plaćene od muškaraca, što otvara jedno novo pitanje za zajednicu i društvo: Ako smo jednaki, zašto nam praksa govori drukčije? S ovom problematikom posljednjih godina bavi se i Europska zajednica koja želi promijeniti takvu praksu. Nevjerojatna je činjenica da žene i u 21.stoljeću nemaju ista prava kao muškarci iako su ponekad i obrazovanije od muškaraca.. Žene danas dobivaju sve znatniju ulogu i gotovo nema područja i poslovne djelatnosti u koja se ne uključuju. Važnost žena u svijetu je neizmjerena, a različitim statističkim podacima pokazano je kako žene sve više imaju vodeću ulogu u poduzećima u Europi.

Problematika žena se često pojašnjava njihovim „sramežljivim“ pristupom gdje se boje ili imaju nelagodu isticati svoja znanja i vještine. I danas žene često odlaze na fakultete za koje se smatra da su žensko zanimanje, što ih u početku degradira na poslovnom tržištu.

Republika Hrvatska je dosta napredovala u smislu implementacije i provedbe ženskih prava pa se tako možemo staviti uz bok razvijenim europskim državama. Također jaku ulogu u primjeni ženskih prava imaju različite ženske udruge i mediji koji strahovito utječu na one koji su odgovorni u provedbi zakonskih mjera koje društvo i politika može oblikovati u pozitivnom smjeru.

Može se reći da je postignut veliki pomak u korist žena na tržištu rada, ali još ima prostora za napredak u poslovnom svijetu i organizacijama, te uključene u većem broju mogu biti značajan pokretač svih aktivnosti u organizacijama i društvu u cjelini.

## 6.LITERATURA

1. Babic, A., Hansez, I. (2021): *The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work*, Human Resources Development Unit, Work Psychology Department, University of Liège, Liège, Belgium, str 1-13.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, str. 101-105.
3. Barot, H. (2015): *Entrepreneurship - A Key to Success. The International Journal of Business and Management*, Vol.3, No.1, str. 163-165. URL: [https://www.academia.edu/37693499/Entrepreneurship\\_A\\_Key\\_to\\_Success\\_pdf](https://www.academia.edu/37693499/Entrepreneurship_A_Key_to_Success_pdf) (pristup: 25.8.2023.)
4. Bilić, M. (2007): *Diskriminacija u Europskom radnom pravu*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, Split, str., 557-572.
5. Boll, C., Leppin, J., Rossen, A., Wolf, A. (2016): *Magnitude and Impact Factors of the Gender Pay Gap in EU Countries*. European Commission - Directorate-General for Justice, str. 12-15.
6. Broadbridge, A., Hearn, J. (2008): *Gender and management: new directions in research and continuing patterns in practice*. *Br. J. Manag.* 19, str. 38–49.
7. Buble, M. (2009) : *Menadžment*, Split: Sveučilište u Splitu,
8. Buble, M., Kružić, D. (2011) : *Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Zagreb:RRIF., str., 11-12.
9. Bunić, I. (2013): *Diskriminacija trudnica na hrvatskom tržištu rada, socijalna politika i socijalni rad*, Vol.1.br.1. Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, str.100-128. URL: <https://hrcak.srce.hr/clanak/152296> (Pristup 25.8.2023.)
10. Croci Cassidy L., (2016): *Is Entrepreneurship a Discipline?. Honors Theses and Capstones*, University of New Hampshire Scholar's Repository.
11. Čičin-Šain, D.(n.d.): *Predavanje iz Menadžmenta*, Dostupno na: URL: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_01.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf) (prutip 25.8.2023.)
12. Dambrin, C., Lambert, C. (2012): Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Crit. Perspect. Account.* 23, str. 1–16.

13. Drucker, P. (2006): *Najvažnije o menadžmentu*, MEP Consult, Zagreb.
14. Eurostat (2018) URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20200306-1> (26.8.2023.)
15. Eurostat (2021): URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2> (Pristup 26.8.2023.).
16. Galić, B. (2011): *Žene i rad u suvremenom društvu – značaj „orodnjenog“ rada. Socijologija i prostor*, Vol. 49., No. 189., str. 25-48, URL: <https://hrcak.srce.hr/file/106713> (Pristup 26.8.2023.).
17. Gourtsilidou Maria (2021): *Women in business: The percentage of women in senior management positions increased in 2021 worldwide*, URL: <https://ceoworld.biz/2021/06/06/women-in-business-the-percentage-of-women-in-senior-management-positions-increased-in-2021-worldwide> (Pristup 25.8.2023.).
18. Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A.(2011):*Poduzetništvo*, Zagreb: Mate, sedmo izdanje.
19. Hoyt, C., Blascovich, J.L. (2007): *Leadership efficacy & women leader's responses to stereotype activation, Group processes intergroup relations*, str. 8-16.
20. Kružić, D. (2016): *Poduzetništvo- radost kreacije novog U: Kružić, D. (ur.), Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str 1-18.
21. Koić, E., Mustajbegović, J., Ivezić, S. Š. (2007): *Zlostavljanje na poslu–mobing: preporuke za postupanje zdravstvene službe. Medix: specijalizirani medicinski dvomjesečnik*, 13(71), 107-110.
22. Kotter, J. P. (2008): *Vođenje promjenama*, Zagreb: Biblioteka Lider.
23. Leymann, H. (n.d.): *Mobbing encyclopaedia*. URL: <https://www.leymann.se/> (Pristup 26.8.2023.).
24. Mintzberg, H. (1989) :*Mintzberg on Management: Inside our strange World of Organizations*, New York: The Free Press,; London: Collier Macmillan Publishers,.
25. Narodne novine (2003) :*Zakon o ravnopravnosti spolova*, Zagreb, Narodne novine (NN 116/2003 ).
26. Papac F., Švaco M. (2018): *Pravno- teorijski aspekti mobbinga i njegova pojava na tržištu rada*, vol. 2., no. 1., Časopis za pravna i društvena pitanja Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, str. 17-18., Dostupno na: URL: <https://hrcak.srce.hr/file/305082>



27. Rupčić, N. (2018): *Suvremeni menadžment teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 5, Dostupno na URL: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-lzdanje.pdf>
28. Sikavica P., Bahtijarević F. (2004): *Menadžment*, Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, str. 9-80.
29. Tolani K., Bhadade P., Patil K., Shrivastava A., (2021): Women Managers and Generations: A Study of Obstacles URL: <https://www.igi-global.com/chapter/women-managers-and-generations/262308> (Pristup 28.8.2023.).
30. Weihrich, H., Koontz, H. (1993) :*Management:A Global Perspektive*, Mc-Graw, Inc.