

# Položaj žene u menadžmentu i ravnopravnost spolova

---

**Matošević, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:251:123996>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-09**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

ANA MATOŠEVIĆ

**POLOŽAJ ŽENE U MENADŽMENTU I  
RAVNOPRAVNOST SPOLOVA**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:

doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić

KOMENTOR:

Marija Tolušić, univ.spec.oec.v.predavač

Osijek, 2022.

## SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rada je „Položaj žene u menadžmentu i ravnopravnost spolova“. Kao što i sam naslov kaže, rad se bavi analiziranjem zastupljenosti žena na višim menadžerskim pozicijama u odnosu na muškarce. Poznato je kako su još od davnina žene bile u podređenom položaju u odnosu na muškarce, a razbijanje stereotipa o ženama i njihovu vodstvu nije se kretalo velikom brzinom. I danas u našem društvu postoji očiti stereotip kako je ženama mjesto u kući te da majke imaju dominantnu ulogu u odgoju djece. Iako su u prosjeku žene sve obrazovanije, pa čak i obrazovanije od muškaraca, teže nalaze posao, rade na nižim rukovodećim pozicijama, imaju manje mogućnosti napredovanja te su manje plaćene na istim radnim mjestima. Uz sve navedeno, u radu je pojašnjen efekt „staklenog stropa“ koji je sve više prisutan, a koji ne dopušta ženama da napreduju do najviših pozicija.

**Ključne riječi:** društvo, menadžment, napredovanje, posao, stereotipi, žene

## **ABSTRACT**

The topic of this thesis is "Position of women in management and gender equality". As the title itself says, the paper deals with research on the representation of women in management positions compared to men. It is known that since ancient history women were in a subordinate position compared to men, breaking stereotypes about women and their leadership did not move at a high speed. Even today in our society there is an obvious stereotype that women have a place in the home and that mothers have a dominant role in raising children. Although on average, women are more educated, and even more educated than men, they find it more difficult to find a job, work in worse positions, have fewer opportunities for advancement and are paid less in the same workplaces as men. In addition to all of the above, the effect of the "glass ceiling", which is increasingly present today, and which does not allow women to advance to the highest positions, was also clarified.

**Key words:** management, promotion, society, stereotypes women, work,

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

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja, Ana Matošević potvrđujem da je moj završni rad pod naslovom „Položaj žena u menadžmentu i ravnopravnost spolova“ te mentorstvom doc. dr. sc. Marte Borić Cvenić i sumentorstvom Marije Tolušić, univ.spec.oec.,više 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 diplomskog 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 ustanovi.

U Osijeku, rujan 2022.

Potpis

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. POLOŽAJ I ULOGA ŽENA KROZ POVIJEST .....	3
2.1. RODNI STEREOTIPI.....	4
2.2. EFEKT „STAKLENOG STROPA“.....	6
3. ODNOS PREMA ZAPOSLENIM I NEZAPOSLENIM ŽENAMA.....	8
3.1. PREDRASUDE PREMA ŽENAMA KOJE SU AKTIVNE U POSLOVNOM SVIJETU .....	9
3.2. DISKRIMINACIJA I NJEZINO SUZBIJANJE .....	11
4. ŽENE I PODUZETNIŠTVO .....	15
5. ŽENE U MENADŽMENTU .....	17
5.1. KARAKTERISTIKE ŽENA MENADŽERA.....	19
5.2. MUŠKI I ŽENSKI STIL VOĐENJA .....	20
5.3. PROBLEMI S KOJIMA SE SUSREĆU ŽENE U MENADŽMENTU .....	22
6. ZASTUPLJENOST ŽENA U MENADŽMENTU.....	24
6.1. U SVIJETU.....	24
6.2. U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	25
7. ZAKLJUČAK.....	28
8. LITERATURA .....	30
9. PRILOZI.....	33
9.1. POPIS TABLICA.....	33

## 1. UVOD

Pretpostavka je da je borba za prava i položaj žena stara koliko je star i ljudski rod te da i dalje nije privedena kraju. Tema ovog završnog rada je „Položaj žene u menadžmentu i ravnopravnost spolova“. U radu je stavljen naglasak na podređeni status žena u odnosu na muškarce koji su dobile još u prošlim vremenima, a čije posljedice žene osjećaju i danas. U ovome je radu prikazano koliko je napredovao svijet kada je u pitanju ravnopravnost spolova i napredovanje žena na poslovnom planu. Također, objašnjena je potreba za prihvaćanjem i poticanjem žena da se priključe menadžmentu te razlozi zašto je to potrebno, ne samo za žene već i za cijelo poduzeće.

Od prošlih vremena pa sve do danas žene su bile u podređenom položaju u odnosu na muškarce, ipak postupno, ta razlika se sve više smanjivala te se može reći da nikada nije bila manja nego danas. Ipak, u mnogim dijelovima svijeta, pa čak i u onim najrazvijenijim zemljama, žene i dalje ne stoje rame uz rame s muškarcima. Takve se situacije događaju zbog predrasuda i diskriminacije. Osim u društvu, ta razlika je uvelike prisutna i u poslovnom svijetu. Iako su danas žene puno obrazovanije od muškaraca i dalje postoji problem težeg pronalaska posla, manje mogućnosti napredovanja te za isti posao, koji obavljaju muškarci, žene budu i manje plaćene. Takav odnos posebno je vidljiv u području menadžmenta gdje je puno manja zastupljenost žena na rukovodećim položajima. Zbog svega navedenog može se zaključiti da nisu rijetke situacije u kojima su žene diskriminirane i podređene.

„Stakleni strop“ je pojam koji se koristi kada se pojašnjava onemogućavanje napredovanja žena u odnosu na muškarce, a koji se pojašnjava kasnije u ovome radu. Stakleni strop se odnosi na nevidljive i neformalne prepreke, kao što su stereotipi, predrasude i diskriminacije, no u današnje vrijeme žene se susreću s vidljivim i stvarnim preprekama tijekom karijere. Često je slučaj da žene na jednakim pozicijama kao i muškarci dobiju manju naknadu za svoj rad, a nerijetko se događa da čak i one žene koje su na višim pozicijama, i rade zahtjevniji posao od muškaraca, budu manje plaćene zbog spolne diskriminacije. Diskriminacija žena na tržištu rada dio je opće diskriminacije žena. Unatoč svemu, nije rijetkost da žene uspiju doći do najviših menadžerskih pozicija, no na njima se zbog različitih pritisaka teško održe dulje vrijeme.

Unatoč tome što se u radu pokazuje da se dogodio značajniji pomak, kada se govori o pravima žena i njihovom položaju u menadžmentu, i dalje situacija može biti bolja nego što je sada s obzirom na to da je položaj žena u odnosu na muškarce i dalje znatno lošiji. Tradicionalne podjele prema spolu, koje su nastale prošlih stoljeća, uvelike su se odrazile na stanje koje imamo danas te će proći još velik broj godina dok se takvo razmišljanje ne iskorijeni u potpunosti.

Cilj ovoga rada je proučiti kakav je položaj žena u menadžmentu danas te je li se taj odnos što promijenio i napredovao na bolje. Nadalje, svrha je naglasiti daljnju prisutnost spolne diskriminacije u menadžmentu koja se javlja zbog primitivnog razmišljanja prevlasti muškarca nad ženama te zbog prisutnosti brojnih stereotipa. Navedena tema je odabrana kako bi se podigla svijest o tome da je spolna diskriminacija i dalje prisutna u svijetu menadžmenta. Iako se možda smatra da je danas spolna diskriminacija iskorijenjena, ona je itekako prisutna, samo se o njoj manje govori. I dandanas žene pri uključivanju u svijet menadžmenta nailaze na mnoštvo prepreka različitog karaktera. Također, cilj je osvijestiti društvo da je napredak u smanjivanju diskriminacije i ovakve situacije moguć jedino uz veći angažman svih članova društvene zajednice u cijelom svijetu.



## 2. POLOŽAJ I ULOGA ŽENA KROZ POVIJEST

Položaj i uloga žena u društvu jedna je od čestih i zanimljivijih tema povjesničara danas. Brojne su pozitivne razlike u položaju žena u prošlosti i danas, ali nažalost još su prisutne na štetu žena. Povijest su pisali muškarci pa se čini kao i da su veći dio povijesti i činili muškarci. U davnoj prošlosti žene su ponekad imale status koji je jednak statusu robova. Žene su svakako postojale, ali nisu sudjelovale u „muškim poslovima“ kao ni u javnom životu. Tada je bilo nepojmljivo da bi jedna žena radila bilo što drugo osim kuhala, prala, čistila, čuvala i brinula se za djecu, odnosno sve ono što se smatralo „ženskim“ poslovima. Na svu sreću danas se to ipak promijenilo. U prošlosti je položaj žena bio vrlo težak, pogotovo zbog toga što se smatralo da je ženama mjesto isključivo u kući. One su bile te koje su odgajale djecu. Žene su imale dvojak u ulogu: morale su odgojiti dijete i kao majka i kao otac. Žene se nisu pojavljivale niti u društvu, niti na ulici, a pogotovo ih se nije moglo vidjeti u politici. Žene su često tijekom povijesti imale ideje kako poboljšati svoj položaj, no na žalost te ideje nisu nailazile na podršku i uspjeh.

Jagić (2008), kako je naveo u radu Wollstonecraft (1999), spominje to da se u davnoj prošlosti prema ženama ponašalo kao da uopće i ne postoje. Ako se i događalo da neka žena postane uspješna, taj put do uspjeha bio je vrlo težak. Takve su žene najčešće bile ismijavane i stavljene na stup srama te su morale biti vrlo čvrste i ustrajne kako bi uspjele u poslu. Još jedan dokaz koliko je u povijesti položaj žena bio loš i podređen je taj što nisu mogle birati bračne partnere, već su ih za njih birali roditelji. Mnogo je djevojaka imalo mišljenje ako se ne udaju do 15. godine, nisu postigle ništa u životu te ih kasnije više nitko neće htjeti, a takvo mišljenje su im usadili roditelji.

Francuska revolucija smatra se početkom borbe za ženska prava. Parižanke su činile brojniji dio građana koji su 1789. godine pokrenuli revoluciju zbog gladi u gradu. Žene su u početku tražile jednakost s muškarcima, a zatim su se odlučile na okončanje muške prevlasti.

Nakon Prvog svjetskog rata položaj žena je bio znatno bolji. Iako rat ne donosi ništa dobro, moglo bi se reći da je ženama ipak u jednu ruku značio poboljšanje koji im je dijelom promijenio život. S obzirom na to da su muškarci morali provesti većinu vremena na bojištu, žene su preuzele mnoge muške poslove i zanimanja. Pokazalo se da su i žene vrlo vješte u obavljanju poslova koji su se do tada smatrali muškim. To je uvelike utjecalo na razmišljanje muškaraca o ženama. Utihnuli su i mnogi glasovi poput onih da, ako će se žena baviti politikom, zasigurno će zanemariti obiteljske poslove. Prva zemlja u kojoj su žene dobile pravo glasa bio

je Novi Zeland (1893. godine). U Hrvatskoj su žene prvi put dobile pravo glasa 1945. godine. Unatoč pravima, borbe za ravnopravnost i dalje traju.

## 2.1. RODNI STEREOTIPI

Kako je istaknuto u Strategiji za ravnopravnost spolova Vijeća Europe od 2018. do 2023., rodni stereotipi su unaprijed stvoreni društveni i kulturni obrasci ponašanja prema kojima se ženama i muškarcima pripisuju osobine i uloge koje su utvrđene i ograničene njihovim spolom. Nastali su kao posljedica duboko ukorijenjenih stavova, vrijednosti, normi i predrasuda. Oni služe kako bi se opravdali i održali povijesni odnosi u kojima muškarci imaju prevlast nad ženama, kao i stavovi koji sprječavaju napredovanje žena u odnosu na muškarce.

Takav stav da muškarci dominiraju nad ženama nije nešto novo, to je ugrađeno u ponašanje ljudi još od davne prošlosti. Mišljenje da su žene slabiji spol, da su emotivne, krhke, nemoćne, da im je mjesto u kući uz obitelj, a da je muškarac taj koji doprinosi te je temelj kuće, stvara se već od malih nogu tijekom odgoja. Žensku djecu majke podučavaju kućanskim poslovima, kao što su peglanje, spremanje, kuhanje, a mušku djecu očevi uče fizičkim poslovima kako bi se jednog dana mogli skrbiti i zarađivati za svoju obitelj. Na takav način stvaraju se pogrešne percepcije i uvjerenja o tome što koji spol treba raditi te se stvaranjem uloga ograničava ljude. Žene se ograničava da postignu bilo kakav uspjeh na poslovnom planu, da se odvaže učiniti korak dalje, a muškarce da ne smiju biti slabiji i pokazivati javno svoje emocije jer su oni ti koji trebaju biti „stup“ obitelji.

Rodni stereotipi upravo i nastaju zbog toga što u društvu dolazi do podjele uloga. Zbog takvih zahtjeva za rodnim ulogama dolazi i do razlike u ponašanju, što pak dovodi do nastajanja stereotipa o muškarcima i ženama. Takvo što nije karakteristično samo za današnje društvo, već je prisutno od davnina.

Ne može se osporiti činjenica da su stereotipi nastali zahvaljujući čovjekovoj tendenciji za pojednostavljivanjem, grupiranjem i tipiziranjem izvanjskih utjecaja koji potom njegovu percepciju svijeta čine poznatom i predvidljivom. Takve fiksirane stereotipne percepcije postaju otporne na promjene i teško ih je iskorijeniti, pogotovo u zrelijoj dobi. (Lubina; Brkić Klimpak, 2014)

“Kroz povijest su žene često bile na značajno lošijim položajima u poslovnom svijetu od muškaraca. No, taj se model mijenja kako se sve više žena odlučuje raditi i slijediti karijeru, kako članovi obaju spolova inzistiraju na širem izboru životnih stilova, te kako su ljudi počeli cijeniti razvoj kao sposobnost osobe šireg raspona osobina, no što to sugerira stereotip spolova. Tradicionalni odgoj nametnuo je tezu po kojoj se ženska populacija uči da uspješna uloga supruge zahtijeva izbjegavanje natjecanja s muškarcima i viđenja sebe kao nešto što je manje vrijedno od muškarca. Nadalje, uloga spola varira od društva do društva, a razlike u ulogama više su naučene putem procesa socijalizacije već što su urođene.” (Galičić, Ivanović, 2006:86)

Sami po sebi, rodni stereotip ne moraju značiti nešto nužno loše, ali je pogrešno to što dovode do podcjenjivanja ili precjenjivanja i prave velike razlike unutar grupa. Stereotipi također mogu iskriviti percepciju i pamćenje te dovode do toga da pojedinac vidi samo ono što on želi vidjeti te pamti samo ono što potvrđuje stereotipe, a zanemaruje ono što ih opovrgava. Posebice je štetno kada stereotipi na koncu dovedu do predrasuda, o čemu se govori u nastavku rada.

Predrasude su unaprijed donesen sud o nekome ili nečemu. Predrasude nastaju kao temelj nepravednog ponašanja i diskriminacije. Sprječavaju da se donese ispravan sud o nekoj situaciji ili osobi. Zbog pogrešnog širenja vlastitih negativnih iskustava može doći do toga da se drugome nanese velika šteta. Primjerice, ako je netko razvio stav da pripadnici određene grupe posjeduju nekakva određena obilježja zbog kojih je imao loših iskustava s njima, tada takva osoba može imati pretpostavku da svi pripadnici skupine posjeduju ta ista obilježja. Ljudi uglavnom nastoje iskazivati negativne osjećaje prema osobama koje pripadaju nekakvim drugim skupinama, ali isto tako su skloni iskazivanju pozitivnih osjećaja prema osobama koje pripadaju istoj grupi kao i oni. Takav stav ne mora biti osnovan radi mržnje, već zbog toga što ljudi nisu upućeni i nemaju znanja o drugim grupama. Međutim, kada bi se bolje upoznao objekt predrasude, stekla bi se bolja znanja i smanjio bi se jaz među grupama.

Autori Aronson i Akert (2005:460) definiraju predrasude kao „neprijateljski ili negativan stav prema pripadnicima prepoznatljive grupe ljudi, koji se zasniva isključivo na njihovu članstvu u toj grupi, a sastoje se od spoznajne, emocionalne i ponašajne sastavnice.“ Emocionalnu sastavnicu čine naše emocije prema nekom objektu, spoznajnu sastavnicu čine misli i vjerovanja o objektu, a ponašajnu sastavnicu čine naše akcije i ponašanje prema objektu.

Kada se govori o stereotipima, predrasudama i položaju žena u današnjem modernom i suvremenom društvu, posebno u poslovnom svijetu, može se primijetiti kako se često koristi

izraz „stakleni strop“. Taj je izraz prvi puta upotrijebljen krajem 80-ih godina prošlog stoljeća, a o njemu se više govori u nastavku.

## 2.2. EFEKT „STAKLENOG STROPA“

Termin „stakleni strop“, ili na engleskom *glass ceiling*, prvi je puta definiran 1986. godine u članku Carola Hymowitza i Timothyja Schellhardta, novinara Wall Street Journala, a predstavlja oblik diskriminacije na radnom mjestu gdje se kvalificiranim i sposobnim ženama onemogućava da napreduju u tvrtki. Sam termin nije isključivo vezan za žene, već za sve manjinske grupe ugrožene standardima i predrasudama, no u praksi se najviše odnosi na žene i na njihovu ravnopravnost. Stakleni strop predstavlja „gornju granicu do koje je ženi omogućeno napredovanje, i za njeno premošćivanje u pravilu joj treba mnogo više vremena te mora uložiti puno više truda nego muškarac.“ (Jergovski: 2010:65) Stakleni strop je simbolična oznaka za prepreku koja običnom promatraču nije vidljiva okom te ju je teško primijetiti i razumjeti ako se ne iskusi na vlastitoj koži. Bolje plaćeni rukovodeći poslovi dodjeljuju se muškim kolegama bez obzira na to što žene pokazuju volju i znanje za napredovanjem. Pitanje ravnopravnosti spolova, prava žena i njihovo mjesto u radnoj okolini postaje izrazito aktualno za cjelokupan društveni život. (Nedović, Ivanković, Mišćević, 2015)

Fenomen staklenog stropa podrazumijeva barijere s kojima se susreću žene, ponekad i ljudi drugih rasa i nacionalnosti u sklopu napredovanja karijere. Pojam se odnosi na nevidljivu barijeru koja postoji ispod razine top menadžmenta koja blokira uspješne žene da postignu najviši stupanj menadžmenta. (Ružić, Perušić, 2014)

Stakleni strop odnosno njegova pojava najčešće nastaje zbog postojanja različitih stereotipa te pogrešnih pretpostavki o tome što mogu muškarci, a što žene. Žene su većinom podcijenjene u odnosu na muškarce te se njihov rad ne vrednuje jednako. Muškarci su za svoj posao gotovo uvijek više plaćeni, iako njihov posao nije ništa zahtjevniji od posla kojeg obavlja žena. Stakleni strop jednostavno ograničava i ne dopušta ženama da dosegnu najviše upravljačke pozicije, odnosno obavljaju funkcije top menadžera/menadžerica. Čak i u još uvijek tipično ženskim poslovima, kao što su odgojiteljice, učiteljice, knjižničarke, na čelu tih institucija (vrtići, osnovne škole, knjižnice) ravnateljske, odnosno upravljačke poslove, obavljaju muškarci.

Najčešće prepreke koje se pojavljuju u sklopu staklenog stropa, kako navode Ružić i Perušić (2014) uključuju:

- predrasude – muškarci obično brže napreduju u karijeri od žena unatoč tome što imaju iste kvalifikacije, čak i u onim tradicionalnim „ženskim“ poslovima kao što su obrazovanje ili sestrinstvo;
- otpor ženskom vodstvu – ljudi doživljavaju žene menadžerice nasilnim i agresivnim za razliku od muških menadžera;
- problem sa stilom vođenja – većina žena menadžerica nastoji uravnotežiti kvalitete koje ljudi vole kod žena, kao što je suosjećajnost prema drugima, s kvalitetama koje se smatraju nužnim i koje menadžer treba posjedovati da bi bio uspješan (asertivnost i kontrola);
- zahtjevi obitelji – veliki broj žena prekida svoju karijeru kako bi mogle uskladiti obaveze koje imaju prema obitelji; tako gube vrijeme koje im je potrebno za napredovanje.

Do sada je bio trend da su muškarci „glavni“ u zanimanjima višeg ranga, kao što je to primjerice menadžment. Unutar samog menadžmenta muškarci su i dalje većina u najvišoj i srednjoj razini menadžmenta. Danas su pak žene sve obrazovanije, što potvrđuju statistički podaci i broj diploma, te više ne pristaju i ne zadovoljavaju se lošijim i manje plaćenim poslovima. Osim što postoji termin „stakleni strop“, u literaturi se također može pronaći i termin „labirint“. To je moderniji i suvremeniji izraz kojim se sugerira da žene, uz puno truda i rada, mogu doći do onih najviših hijerarhijskih pozicija. Stoga se smatra da izraz „stakleni strop“ više nije adekvatan, s obzirom na to da su žene došle do određenih pozicija na brojnim poljima.

I dalje, unatoč svemu, ostaje činjenica da spol u određenoj mjeri može utjecati na zapošljavanje i na plaće žena u današnjem društvu, sudjelovanje žena ili muškaraca u plaćenom obliku rada, kao i sama priroda te društvena vrijednost rada koji pojedinac obavlja u društvu, najvažniji su pokazatelji općeg stanja pojedinca u društvu.

I danas, ono što žene najviše ograničava su briga o obitelji i odgoj djece, ali isto tako i poslodavci koji se ne trude izaći u susret ženama oko usklađivanja majčinstva, obiteljskih obaveza i posla. Upravo zbog predrasuda koje karakteriziraju današnjicu i društvo, onim ženama koje uspijevaju uskladiti privatni i poslovni život potrebno je puno više vremena i truda za napredovanje nego što je potrebno muškarcima.

### 3. ODNOS PREMA ZAPOSLENIM I NEZAPOSLENIM ŽENAMA

U posljednjih 20 godina zabilježeni su pomaci za žene koje se odluče ući u svijet rada. Danas se sve više žena, nego što je to bilo prije, odlučuje za obrazovanje i sudjelovanje na tržištu rada, ali isto tako postoji i veća svjesnost o tome da je ravnopravnost spolova i uključivanje žena na tržište rada vrlo važna u jačanju gospodarstva, ali i smanjenju siromaštva.

Položaj žena na tržištu rada nije svugdje isti te se razlikuje od zemlje do zemlje, a nerijetko ovisi o tome gdje je žena rođena ili gdje živi. Unatoč dosadašnjem napretku da se osigura daljnje poboljšanje, perspektive žena u svijetu rada i dalje su znatno manje u odnosu na muškarce.

Žene koje su aktivne u poslovnom svijetu konstantno se pokušavaju boriti s predrasudama kako su muškarci sposobniji te se svaki dan moraju dokazivati na svom radnom mjestu, pogotovo ako je situacija takva da se nalaze u kolektivu u kojem prevladavaju muškarci.

Kroz prošlo dugoročno razdoblje postignute su brojne pozitivne promjene kada se govori o položaju žena na tržištu rada. No, mnogi pokazatelji, kao što su stope ekonomske aktivnosti žena, stopa nezaposlenih žena, veliki broj zaposlenih žena u tipično ženskim djelatnostima i brojni drugi, ukazuju na to da je on i dalje lošiji od položaja kakvog muškarci posjeduju. Društvo je i dalje mišljenja da je poželjno da su žene kućanice, da vode brigu o djeci, kuhaju, spremaju i odrađuju ostale „ženske“ aktivnosti koje im se nameću te se vrlo često žene, koje nisu u radnom odnosu, smatraju manje vrijednima jer ne zarađuju te ih se podcjenjuje za posao koji obavljaju kod kuće.

Jednakost spolova prilikom zapošljavanja nije samo pitanje socijalnog karaktera već je i ekonomska nužnost. Postoje jaki ekonomski razlozi za postojanje veće prisutnosti žena u radnoj snazi na tržištu rada, a to je starenje onog stanovništva koje je radno sposobno. Budući da se zbog starenja stanovništva neće moći računati na mlade generacije kao prije, od žena se očekuje veća aktivnost na svim razinama i sektorima u području rada. Stoga je potrebna aktivnija nacionalna politika koja bi omogućila većem broju žena da sudjeluju na tržištu rada. Tome će doprinijeti takva politika koje će ići na ruku obitelji, tj. koja će pomoći uspostaviti ravnotežu između svijeta rada i obveza u obitelji te omogućiti lakši povratak na posao nakon izbjivanja s tržišta rada. (Kerovec, 2003)

U razmatranju mogućnosti za proširivanje i otvaranje prostora za zapošljavanje žena, posebnu pozornost treba posvetiti potrebi za fleksibilnošću njihova zapošljavanja, budući da žene još

uvijek moraju usklađivati svoje obaveze, kako u obitelji, tako i na radnom mjestu (što ne znači samo brigu o kućanstvu i djeci već i o starima, vlastitim roditeljima i roditeljima supruga). Oblici fleksibilnog zapošljavanja, kako navodi Kerovec (2003), imaju različite pojavne oblike koji su povezani s radnim vremenom, načinima organizacije rada i ugovorima o radu. Tako fleksibilnost radnog vremena najčešće označava privremenu ili *part-time* zaposlenost koja istovremeno osigurava i mogućnost vraćanja u punu zaposlenost, klizno dnevno radno vrijeme, više izvršitelja na jednom radnom mjestu ili *job sharing*, mogućnost tzv. „kapitaliziranja“ radnog vremena tijekom radnog tjedna, smanjenje tjednih radnih sati i slično. Netipični oblici zapošljavanja mogli bi uključivati zapošljavanje s podugovorima ili *sub contracting*, privremeno i povremeno zapošljavanje ili *temporary and casual employment*, rad u kući ili *homeworking*, kratkotrajnu zaposlenost ili *short-term employment*, samozaposlenost ili *self employment*.

### 3.1. PREDRASUDE PREMA ŽENAMA KOJE SU AKTIVNE U POSLOVNOM SVIJETU

Žene i kada dođu do toga da su sudionice na tržištu rada, pristup do onih visoko pozicioniranih, kvalitetnih i dobro plaćenih poslova i radnih mjesta im je ograničen. Jedan od razloga zbog kojih je takva situacija je raspodjela sati u poslovnom svijetu i rada u kućanstvu koji nije plaćen. Žene obavljaju većinu kućanskih poslova i većinu neplaćenog rada za njegu.

Tijekom prošlog, ali i ovoga stoljeća, uključivanje i sudjelovanje žena na tržištu rada u stalnom je blagom povećanju. Taj proces, nažalost, nije promijenio nekoliko činjenica, a to su udio žena na rukovodećim pozicijama, bolje plaćenim djelatnostima te broju nezaposlenih. Značajno je spomenuti to da su unatoč svim zakonskim regulativama žene i dalje te koje su manje plaćene. U razvijenim gospodarstvima žene čine gotovo polovicu udjela u radnoj snazi. Udio žena na tržištu rada se konstantno povećava, ali i dalje postoji tradicionalna podjela uloga i poslova gdje su žene uglavnom zaposlene u djelatnostima i na radnim mjestima koja su slabije plaćene.

Ponekad su vrlo nerealna očekivanja od zaposlenih žena, koje su istovremeno i majke, a na njih nailaze ne samo kod šefova ili kolega, nego i same sebi stvaraju dodatan pritisak.

Tako se nerijetko na intervjuima za posao žene majke susreću s vrlo neugodnim pitanjima poslodavaca o brizi djece tijekom radnog vremena, broju djece, planiranju djece i slična pitanja vezana uz djecu i obiteljsku situaciju.

Isto tako postoje i brojni mitovi o tome što bi zaposlene majke trebale činiti, a koje im nameće društvo. Jedno od njih je da djeca trebaju imati majku kod kuće sve do polaska u školu. Iako je neosporna činjenica da djeca trebaju što više vremena za povezivanje s roditeljima, osobito kada su u najmlađoj dobi, u idealnom svijetu imali bi na raspolaganju vremena koje će provoditi s oba roditelja. No u našoj kulturi najčešće se naglasak stavlja na odnos majke i djeteta i često se zaboravlja da su očevi u tom odnosu i odgoju isto tako vrlo bitan čimbenik. Isto tako smatra se da majke trebaju pokupiti svoju djecu odmah nakon završetka vrtića ili škole i potom biti s njima kod kuće. Potreba za roditeljskim kontaktom i dubokim osjećajem da su roditelji prisutni za dijete ne blijedi kako ono raste, ali sugerirati to da je dužnost biti prisutan uz djecu u potpunosti odgovornost samo majki, znači umanjiti važnost odnosa oca i djeteta. Istina je da dijete treba imati osjećaj stabilnosti, da zna što može očekivati i da ima na raspolaganju dovoljno vremena sa svim ključnim ljudima koji brinu o njegovu životu. Također je važno da su djeca svjesna da je njihova dobrobit najveći prioritet njihovih roditelja. Ali to se ne mora manifestirati kroz činjenicu da se jedino majka brine o njima, a otac bude negdje u pozadini. Nadalje, u društvu se smatra da je majka ta koja treba preuzeti kućanske obaveze. Kada je riječ o neplaćenom radu kod kuće, važno je istaknuti da kod plaćenog posla imate pravo na odsustvo poput slobodnih dana, godišnjeg odmora i bolovanja, ali s druge strane kada se radi o kućanskim poslovima i brizi za djecu, slobodni dani ne postoje i za takav posao niste plaćeni. Činjenica da ste majka koja ne radi, ili ima fleksibilan posao, i dalje ne opravdava činjenicu da cijelo vrijeme obavljate sve kućanske poslove. No ljudi i dalje na razne načine pokušavaju opravdati to da žene obavljaju većinu kućanskih poslova. Tvrdnja da žena zarađuje manje, radi manje sati ili radi manje izazovan posao od svog partnera, opravdava nerijetko tezu da je onda sasvim logično da ona preuzima veći teret kućanskih poslova i poslova vezanih uz članove obitelji ili je to možda zato što ima više standarde i više brine o čistoći kuće, što u konačnici zapravo predstavlja njezin problem. Smatra se da bi majci prioritet trebala biti djeca tako da ona ne može biti pouzdan radnik. Ona će morati uzeti slobodno vrijeme kada su bolesni i otići s posla ranije kako bi otišla na neke dječje aktivnosti. Smatra se da ako žena majka daje prednost svojoj djeci, zasigurno tada neće biti potpuno posvećena poslu. Takvo stajalište je posljedica diskriminacije. Ako otac može samouvjerenom reći da su mu prioritet djeca, a istovremeno se baviti karijerom, onda bi majka trebala imati mogućnost izgovoriti isto. Prije više godina pojavila su se



istraživanja koja su čak pokušala dokazati da trudnoća negativno utječe na mozak žena te ih čini nesposobnima za rad izvan kuće, ako ne za stalno, onda barem na privremeno vrijeme. Ipak, dokazano je potpuno suprotno. Čini se da majčinstvo čini ženski um oštrijim, povećavajući empatiju, rasuđivanje i prosuđivanje. Dakle, majčinstvo može imati utjecaj na ženski mozak, ali ipak ne na štetan način. Nadalje, jedno od najčešćih mišljenja je da muškarci imaju neku vrstu evolucijskog instinkta lovca sakupljača koji ih bolje osposobljava za svijet rada i čini ih psihološki sposobnijima da budu hranitelji obitelji. Ovo je jedno od najčešćih mišljenja koje postoji u društvu. Ljudi često usputno navode posebnu potrebu da je na muškarcima da moraju donijeti kući plaću, ili veću plaću, kao razlog više zašto bi majka trebala žrtvovati svoju karijeru, time se ne stavlja pritisak samo na majke već i na očeve navodi se na portalu Moj posao (Moj-posao.net, Krmpotić, Ž., 22.11.2021)

### 3.2. DISKRIMINACIJA I NJEZINO SUZBIJANJE

U razvijenim gospodarstvima s visokim bruto društvenim proizvodom, sudjelovanje žena na tržištu rada znatno se povećalo tijekom posljednjih desetljeća, u nekim zemljama gotovo je jednaka zastupljenost žena i muškaraca na tržištu rada. Generalno gledajući, vjerojatno je da će žene i dalje manje biti zastupljene i manje će sudjelovati na tržištu rada za razliku od muškaraca. Ne samo da je manje vjerojatno da će žene sudjelovati u radnoj snazi, već je i za one koje to čine, manje vjerojatno da će pronaći posao. Prosječno gledano stopa zaposlenosti muškaraca veća je od stope zaposlenosti žena. Manji broj žena na tržištu rada jedan je od većih problema koji se javljaju na tržištu rada u svim državama kao i u zemljama članicama Europske unije, bez obzira što su žene sve obrazovanije i kvalificiranije.

Bez obzira na radno zakonodavstvo i zakonsku regulativu kojima se nastoji osigurati jednakost spolova na tržištu rada još uvijek postoji razlika u plaćama koja nastaje zbog brojnih čimbenika. Jedan od glavnih razloga je kombinacija radnog iskustva i obrazovne strukture. Žene još uvijek imaju razdoblja kada se povlače s tržišta rada i kada su radno neaktivne zbog rađanja i odgoja djece te zbog toga češće rade samo povremene poslove. Ponekad i svjesno moraju prekinuti karijeru zbog sve većih obveza koje im se nameću u obitelji. Velik broj žena već tijekom obrazovanja bira ona zanimanja koja su slabije plaćena jer takva zanimanja imaju fleksibilno radno vrijeme koje im ostavlja dovoljno vremena za obitelj i kućanske poslove. Tu se ubrajaju

uslužna i uredska zanimanja koja su tradicionalno slabije plaćena. Kako ističe Vučemilović (2011), udio žena na tržištu rada se kontinuirano povećava prvotno iz ekonomskih razloga, ali i zbog želje za samoostvarenjem te nedovoljnog vrednovanja zanimanja domaćice. Raspodjela kućanskih poslova te odgoja djece i dalje je uglavnom primarno posao žene.

Dakle, iako se 21. stoljeće smatra modernim dobom, dobom napretka tehnike i tehnologije, kvalitete života i rada, vidljivo je kako se taj napredak ne odnosi i na ravnopravnost i poboljšanje položaja žena na tržištu rada. Većina žena provede život u kući bez karijere, napretka, ulaganja u sebe, a čak i one žene koje se odluče za karijeru susreću se i bore s problemom nejednakosti žena na tržištu rada, budu diskriminirane i teško se uspiju izboriti za svoja prava, a još teže dolaze na jednaku ili višu poslovnu hijerarhijsku razinu u odnosu na muškarce.

Diskriminacija je kroz povijest neprestano prisutna i raširena u svim društvima. Primjerice, od najranijih oblika organiziranih društava vidljivi su i dokazima potkrijepljeni događaji koji svjedoče o diskriminaciji žena. U antičko vrijeme ona se ogleda već kroz odvojeno obrazovanje dječaka i djevojčica, zabranom žena da raspolažu imovinom i slično.

Prvi pravi napori za postizanje ravnopravnosti žena dogodili su se u 1800-im godinama. Tijekom ranog dijela tog stoljeća prvi put ponuđeni su edukacijski studiji na sveučilišnim razinama. Usvojeni su državni zakoni koji su omogućavali ženama da zadrže pravo na svoju imovinu i nakon što se udaju. Također, održana je prva konvencija o ženskim pravima. Mnogi koji su podržavali ženska prava aktivirali su se u pokretu koji se dogodio tijekom razdoblja građanskog rata. Diskriminacija rezultira otežanim ili onemogućenim ostvarenjem određenih ljudskih prava što najčešće izaziva nelagodu, nemoć, tugu i osamljenost.

Postoje brojne definicije diskriminacije na tržištu rada, a jedna od njih je: "Diskriminacija je postupak kojim se prema jednoj osobi ili skupini ljudi neopravdano ponaša drugačije, tj. nepovoljnije nego u odnosu na drugu osobu ili skupinu ljudi, i to na temelju dobi, rase, boje, nacionalnog ili etničkog podrijetla, spola, trudnoće ili bračnog stanja, invaliditeta, vjere, spolne/seksualne sklonosti ili neke druge karakteristike pojedinca." (Vasiljević, 2011:21)

Većina autora se slaže da su razlike u plaćama postale uobičajene u tržišnoj ekonomiji. Problem jaza u plaćama žena i muškaraca prisutan je u čitavom svijetu i u najrazvijenijim gospodarstvima. Smatra se da žene i muškarci imaju jednake mogućnosti po završetku školovanja, no u praksi često nije tako. Jedan od brojnih razloga zbog kojeg se javlja jaz je taj što je muškarac sklon pregovarati o visini svoje plaće. Drugi razlog koji je vrlo bitan je taj što

žene uzimaju roditeljski dopust. U tom razdoblju karijera žene stagnira s obzirom na to da je stavljena na čekanje, a za to vrijeme muškarci i dalje napreduju. Kada razlika u plaćama proizlazi iz beznačajne osobne karakteristike kao što je rasa, spol ili religijska pripadnost, taj fenomen naziva se diskriminacijom. Područja diskriminacije, prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije „protežu se kroz područja rada i zapošljavanja, obrazovanja, znanosti i športa, socijalne sigurnosti, (socijalna skrb, mirovinsko i zdravstveno osiguranje i osiguranje za slučaj nezaposlenosti), zdravstvene zaštite, pravosuđa i uprave, pristupa dobrima, informacijama i uslugama, stanovanja, članstva i djelovanja u sindikatima, civilnom društvu, političkim strankama i drugim organizacijama te pristupa sudjelovanju u kulturnom i umjetničkom stvaralaštvu“. (Zakon o suzbijanju diskriminacije, NN 85/08; 112/12)

Bunić (2013) ističe kako veliki „problem“ ženama stvara i to što osim što skrbe za svoju djecu moraju ih i donijeti na svijet, što također poslodavca odbija od ideje da u svom kolektivu ima pretežno ženske zaposlenike. Iako su prošle stotine godina borbe za ženska prava i dokazivanja da su žene ravnopravne, može se zaključiti kako smo još uvijek vrlo patrijarhalno društvo. “Za državu jednostavno nema smisla i nije racionalno i ekonomski isplativo ulagati velika sredstva u obrazovanje žena, a zatim te žene diskriminirati zbog majčinstva i onemogućiti im uključivanje u proces rada, tim više što danas žene predstavljaju veći dio visoko obrazovanog stanovništva. Iako se danas ženama daju sve veća prava, to ih zapravo u jednu ruku dovodi do nepovoljnog položaja jer poslodavci smatraju muškarce pouzdanijima, znajući da neće izbivati s posla godinu dana ili više. Tako žene postaju nepoželjan i skup dio radne snage koji ne privlači poslodavce.” (Bunić, 2013:124)

Iako je majčinstvo, odnosno materinstvo zaštićeno Ustavom Republike Hrvatske kao i drugom zakonskom regulativom na tržištu rada, trudnice vrlo teško ili nikako ne mogu naći posao, a ponekad, ako ga imaju, na njemu će teško i ostati ako su trudne s obzirom na to da imaju pravo koristiti roditeljski dopust, koristiti prava na stanku za dojenje djeteta i druge pogodnosti vezane uz brigu o malom djetetu. U svrhu zaštite majčinstva i za poslodavce su propisane obveze kao što je traženje bilo kakvih podataka o trudnoći žene, ne smiju odbiti zaposliti ženu zbog njezine trudnoće, otkazati joj ugovor o radu ili je premjestiti na druge poslove, osim u slučaju kada radi na poslovima koji ugrožavaju njezin ili djetetov život ili zdravlje. U tom slučaju poslodavac je obvezan premjestiti trudnicu i ženu koja doji na druge poslove koji više odgovaraju situaciji, a ako joj nije u mogućnosti osigurati odgovarajući raspored, žena ima pravo na dopust uz naknadu plaće prema posebnim propisima.

Iako u zakonu stoji jedno, često je u praksi nešto sasvim drugo. Poslodavci odbijaju zaposliti trudnice jer smatraju kako će im više biti na teret nego na korist, a postoje i situacije gdje se ženama daje otkaz kada ostanu trudne te ih se zamjenjuje novom radnom snagom jer se smatra da u takvom stanju ne mogu dovoljno doprinostiti, već su teret tvrtke u kojoj su zaposlene s obzirom na to da će u skorije vrijeme otići na roditeljski dopust koji im je zakonom osiguran. Dokle god žene ne podignu svoj glas na situacije kao što su ove, nažalost, stanje će ostati isto te će i dalje biti diskriminirane temeljem spola.

Stoga je važno da danas postoji i tijelo koje se brine za zaštitu i prava žena temeljem spola. Žene tako mogu raspolagati različitim koracima u svrhu zaštite svojih prava u slučaju diskriminacije te postoje brojni zakoni koji reguliraju i utvrđuju njihova prava. No, u današnje vrijeme čini se da takva praksa i dalje nije dovoljno razvijena. Iako postoje brojni feministički pokreti, veliki broj žena i dalje nema ambiciju i motivaciju boriti se protiv ovoga problema.

## 4. ŽENE I PODUZETNIŠTVO

Poduzetništvo se definira na različite načine, ali najčešće se definira kao ukupnost organizacijskih, inovacijskih i upravljačkih sposobnosti uz preuzimanje odgovornosti, odnosno rizika. U praksi je to proces stvaranja novih vrijednosti iskorištavanjem uočenih prigoda koristeći određene dostupne resurse. Stoga autor Škrtić (2006) ističe da se gospodarskim subjektom, odnosno poduzećem, smatra svaka samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina koja se nalazi u vlasništvu određenih subjekata, proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristi se odgovarajućim resursima i snosi poslovni rizik kako bi ostvarila dobit i ostale ekonomske i društvene ciljeve.

Također, Škrtić (2006) navodi da je poduzetnik osoba koja posluje isključivo na vlastiti rizik te raspolaže sredstvima koja su potrebna za određenu gospodarsku djelatnost i samostalno donosi odluke koje se odnose na tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne činitelje, koordinira njihovo djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim radom i poslovanjem. Poduzetnikova zarada je poduzetnička dobit, koja ostaje nakon što se iz ukupnog prihoda odbiju troškovi/rashodi.

Autori Škrtić i Mikić (2011:119) govore kako je poduzetnik “osoba nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna preuzeti rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja”.

Prema navedenim definicijama jasno je vidljivo da poduzetnik nigdje nije okarakteriziran na temelju spola, rase, vjere ili nekih drugih obilježja, nego je bitno da je poduzetnik osoba koja je nadarena, sposobna, kreativna, spremna prepoznati priliku i biti svjesna mogućeg rizika. Uklapa se u sve situacije koje mu poduzetništvo donosi te kao spretan upravitelj ulaže u stalni razvoj i napredak. Iako su žene danas na obrazovnom polju puno jače i naprednije nego muškarci, i dalje za njima zaostaju kada je u pitanju posao i poduzetništvo. Muškarci su i dalje ti koji su u puno većem postotku zaposleni u poduzetništvu i menadžmentu, dok se žene s druge strane boje rizika zbog ostalih obaveza koje im se nameću i koje im donosi obitelj i djeca. Premda su posljednjih godina žene značajno napredovale po tom pitanju, i dalje veliku prepreku čine poslodavci te nedovoljna podrška društva.

Iako i dalje muškarci imaju vodeću ulogu u politici, zakonodavstvu, gospodarstvu, menadžmentu i drugim sektorima, žene im se ipak približavaju. Žene su danas neovisne i sposobne samostalno skrbiti za obitelj. Tradicionalne uloge u obitelji i društvo značajno su se promijenile. Žene danas mogu birati i “muška“ zanimanja kao što su pilot, vozač, vatrogasac, vojnik i sl. Zasigurno će se u budućnosti i dalje razvijati i graditi položaj žena te društvo to treba podržati, ali je i dalje nužno angažiranje većeg broja žena u poboljšanju svojeg položaja.

## 5. ŽENE U MENADŽMENTU

Menadžment se može definirati na različite načine, ali autori Wehrich i Koontz (1994) ga definiraju kao proces tijekom kojega se oblikuje i održava okruženje u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, učinkovito ostvaruju ciljeve koje su si postavili.

“Menadžment je djelatnost koja obuhvaća planiranje, organiziranje, kombiniranje, koordiniranje i kontroliranje aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća jedan niz međusobno povezanih funkcija i zadataka kao što su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu. Menadžment, kao ključna djelatnost za postizanje uspješnosti, javlja se na svim razinama društva, od države i vlade do pojedinih organizacija, u svim vrstama organizacija i na svim organizacijskim razinama.” (Enciklopedija.hr)

U današnje vrijeme pojam „menadžer“ se sve više spominje te ga se često može čuti u medijima. Kao menadžeri, ljudi izvršavaju funkcije koje su karakteristične za to zvanje, a to su planiranje, organiziranje, kadrovske popunjavanje, vođenje i kontroliranje. Menadžer je osoba čije su zadaće proizašle iz procesa menadžmenta, on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, zapošljava i usmjerava ljude te vodi brigu o resursima. Jedan od najbitnijih faktora menadžmenta jesu menadžeri koji djeluju kao nosioci procesa menadžmenta. Menadžer je osoba od koje prvenstveno ovisi i kakav će biti ishod rada i djelovanja, jer je on osoba koja upravlja ljudima unutar određenog kolektiva. Kako bi menadžer zaista bio dostojan svoga zvanja, potrebno je da ima određena znanja, sposobnosti i vještine djelovanja. Stoga je bitan segment menadžmenta i obrazovanje, odnosno educiranje menadžera kao osobe koja upravlja procesom i dinamikom rada svih zaposlenika. (Kuka, 2012)

Također, kao i kod definicije poduzetnika i definicija menadžera nije uvjetovana spolom nego je najvažnije da osoba koja je na takvoj poziciji ima potrebna znanja i vještina za obavljanje posla.

U današnje vrijeme nije ništa čudno i neuobičajeno vidjeti ženu u menadžmentu, ali u prošlosti je situacija bila znatno drugačija i puno lošija za žene. Žene koje su bile zaposlene nisu imale mogućnosti napredovanja niti mogućnost za dodatno obrazovanje iz područja menadžmenta. Ženama je godinama bilo onemogućeno napredovanje u organizacijama samo zato što se smatralo da su žene emotivne i krhke te nisu spremne za rad na višim i odgovornijim

pozicijama. Kako navode Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić (2018) žene su se tako u svjetski menadžment uključivale kroz dvije etape.

Prva etapa povezana je uz vrijeme neposredno nakon Drugog svjetskog rata, a trajalo je sve do 80-tih godina 20. stoljeća. U tom razdoblju žene su se u sve većem broju počele uključivati u menadžment i prihvaćati muški stil vođenja. Zatomiću osjećaje i svoj način razmišljanja te nastoje oponašati i prilagoditi se muškom stilu razmišljanja i vođenja. Ipak, uz sav uloženi trud, žene takvim vođenjem nisu postizale željenu razinu uspješnosti jer nisu kao muškarci dovoljno jake, energične i pomalo grube.

Druga etapa uključivanja žena u menadžment započinje krajem 80-ih te početkom 90-ih godina. U drugoj etapi žene su odbacile muški stil vođenja i sve što se veže uz njega. U prvi plan stavljaju vještine i ponašanja koje su razvile iz iskustva koje su stekle kao žene. Žene u razdoblju druge etape stvaraju novi put usmjeren prema samom vrhu, pronalaze prilike u organizacijama koje se brzo mijenjaju i rastu te pokazuju da su sposobne samostalno ostvariti ciljeve na potpuno inovativan način. U drugoj etapi žene sa svojim načinom poslovanja pokazuju da su uspješne zahvaljujući „ženskim“ karakteristikama vođenja. Moderno društvo danas sve više promiče ravnopravnost jer uviđa kako se i ženskim stilom vođenja postižu uspješni rezultati i ostvaruju postavljeni ciljevi. Svako napredno i suvremeno gospodarstvo ima za cilj svesti na minimum diskriminaciju između muških i ženskih zaposlenika te ukloniti jaz koji se javlja među plaćama. Upravo takva ravnopravnost poslovanja dovodi do stvaranja mješovitog menadžmenta.

Brojna istraživanja, a i sama praksa potvrđuju kako uspješna poduzeća imaju izjednačen broj zaposlenih žena i muškaraca na svim razinama te se smatra kako dovoljan broj zaposlenih žena u menadžmentu donosi veću razinu uspješnosti, a istovremeno je moralno i zakonski prihvatljivo. Tako se nakon nekog vremena počelo shvaćati da se ne moraju samo muškarci baviti menadžmentom te da postoje žene koje se u tim ulogama čak i bolje snalaze. Danas se sve više žena uključuje u menadžerske pozicije te su se razvili i mnogi programi koji pomažu ženama da se bolje i lakše uključe na menadžerske pozicije. Unatoč svemu tome i dalje postoje predrasude da žene ne mogu voditi organizaciju tako dobro kao što to može muškarac. Većina žena danas, upravo iz tog razloga, pokreće vlastiti posao kako bi sebi omogućile napredovanje i osjećaj vrijednosti te preuzele kontrolu nad realizacijom svojih poslovnih ideja. Također, postoji još uvijek stereotip o ženama na menadžerskim pozicijama, a razlog tome je, kao što mnogi ističu, taj što su žene emotivnije i što pokazuju i djeluju na emocionalnoj razini za razliku od muškaraca koji su grubiji. Ipak žene su postale uspješnije u vođenju od nekih muških vođa



upravo zato što žene djeluju prema ženskoj intuiciji i brinu da svi na poslu budu zadovoljni i sretni. Kao što je već spomenuto ranije, muškarci i žene imaju različite menadžerske vještine, a miješajući ih dobivamo stabilno i uravnoteženo poslovanje koje može opstati. Iako je sve napredovalo i dalje će trebati vremena dok se cijeli svijet osvijesti o važnosti uključivanja žena u područje menadžmenta. Ubrzati proces mogu svi, a to se može jedino stalnim poticanjem ravnopravnosti na svim razinama društva.

## 5.1. KARAKTERISTIKE ŽENA MENADŽERA

U zadnjih nekoliko godina ipak je došlo do pomaka, žene su napredovale u stjecanju viših menadžerskih pozicija u poduzećima. Kao što je spomenuto i ranije, menadžer treba posjedovati određene osobine, odnosno karakteristike koje mu omogućuju da bude na mjestu na kojem se nalazi. Općenito govoreći, kako ima razlika između muškaraca i žena, tako postoje i razlike između muških i ženskih menadžerskih osobina koje su itekako vidljive. Žene menadžeri mogu koristiti drugačije stilove vodstva nego muškarci, što im omogućuje da rade na sebi jedinstven način, one pri vođenju organizacije koriste svoje specifičnosti koje posjeduju. Kada se govori o motivaciji, muškarci su skloni tome da, ako primjerice dođe do neuspjeha, oni vide rješenje u popravku problema tako da krenu poslovati ispočetka, dok je ženama poduzetnicama neuspjeh pojam za koji ne žele čuti i teže jedino ostvarenju cilja. Žene su vrlo samostalne i vođene su time da su sposobne neke stvari napraviti same dok se muškarci oslanjaju na sliku sebe koja je temeljena na njihovoj ulozi u poslovanju.

Sposobnost vođenja, znanje, otvorenost, spretnost i inteligencija samo su neke od osobnosti koje treba imati jedan uspješan menadžer. Da su žene osjećajnije, fizički slabije od muškaraca te da se više povezuju, smatraju se predrasudama, ali takve predrasude mogu ponekad biti povoljne za žene i njihov posao na području menadžmenta. Menadžment je djelatnost koja zahtjeva mnogo komunikacije, povezivanja, stvaranja dobrih odnosa te na koncu takvo ozračje stvara pozitivne učinke, ne samo za osobe koje rade zajedno već i za cijelu tvrtku i poslovanje općenito. Poznato je da žene u odnosu na muškarce mogu mnogo bolje i vještije uočiti potrebe i zahtjeve drugih ljudi te da uočavaju i najmanje sitnice i pojedinosti koje je potrebno unaprijediti te zbog takvih karakteristika mogu uspješno voditi tvrtku jer se analizama i pretpostavkama dolazi do najboljih rješenja. Osim navedenog, ni nošenje sa stresom im nije

strano, niti im stvara problem jer su puno fleksibilnije, sklone su promijeniti stav i uvjerenje ako je to potrebno te bolje odgovaraju na promjene. Poznato je da se žene više oslanjaju na svoju emocionalnu stranu, zbog toga se smatra da su žene uspješnije u vođenju poslova od muškaraca jer djeluju prema ženskoj intuiciji i vode brigu o tome da svi budu zadovoljni i ispunjeni na svom radnom mjestu.

Autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić (2018) stavljaju naglasak na to da bi se bržim i intenzivnijim uključivanjem žena na menadžerske pozicije te širenjem raznolikosti stilova menadžmenta, kao i pristupa menadžmentu, moglo pomoći poduzećima da opstanu i razvijaju se unatoč konkurentnom okruženju.

## 5.2. MUŠKI I ŽENSKI STIL VOĐENJA

Žene menadžeri posjeduju i koriste drugačije stilove vodstva nego muškarci. Muški i ženski stil vođenja obuhvaća specifične karakteristike uobičajene za ta dva spola, stoga se tako i nazivaju. Tako se ženski stil vođenja smatra modernim i demokratskim, a muški stil vođenja se smatra tradicionalnim i više naginje autokratskom. Ženski stil se obično smatra onim „mekim stilom“ dok se muški stil smatra „grubim“ stilom.

„Organizacije u prošlosti su bile isključivo birokratske, autoritativne, hijerarhijski nastrojene, odnosno strukturirane po principu naređivanja, što je glavno obilježje vojničkog principa vođenja. Može se zaključiti da su organizacije funkcionirale kao vojska. Glavne karakteristike su im bile centralizacija, raspon rukovođenja, autoritet, nedostatak emocija i empatije. Iz svega navedenog može se zaključiti da je stil rukovođenja bio muški stil po svojoj strukturi i načinu obavljanja zadataka, ali i po samoj strukturi menadžmenta. Sve informacije su bile isključivo vlasništvo menadžmenta. Osnovne vrijednosti su bile individualizam i prilagođavanje normama organizacije.“ (Blogspot.hr, Malovčak, M.)

Žene su privrženije timskom radu i radu u skupini, smatraju da su emocije potrebne i poželjne pri odlučivanju i radu u timu. Upravo zbog korištenja osjećaja u načinu odlučivanja racionalnijima se smatraju muškarci. Žene smatraju da je natjecanje suradnika potpuno nepotrebno, odnosno da se odnos osoba u timu treba temeljiti na prijateljstvu i privrženosti. Sve su to karakteristike "ženskog stila" vođenja. Jasno je zašto se za takav stil vođenja ponekad

kaže i da je meki stil jer u njemu prevladavaju emocije te je bitno mišljenje druge osobe i njeni osjećaji u pojedinim situacijama.

Muškarci, nasuprot ženama, više vole individualan ili samostalan rad. Smatraju da u timu treba postojati konkurencija i vladati natjecateljski duh.

„Ženski stil“, odnosno „muški stil“, vođenja nazvani su tako jer ih karakterizira ponašanje tipično ženama, odnosno tipično muškarcima. To ne mora značiti da je „muški stil“ vođenja svojstven samo muškarcima ili da „ženski stil“ vođenja primjenjuju isključivo žene. Često se u praksi zna dogoditi i da je obrnut slučaj, ističe Malovčak (2011.).

Generalno, kao i u životu, tako i na poslu, žene općenito imaju više empatije za razumijevanje problema, lakše pronalaze nova rješenja, puno rjeđe ulaze u konflikte te lakše uvažavaju rasne, socijalne, kulturne i ostale različitosti. S druge pak strane muškarci su čvrsti, imaju autoritet, samostalni su u donošenju odluka te svoju ulogu menadžera shvaćaju kao čisto vođenje bez puno empatije i osjećaja. Odnos žena prema radu orijentiran je na odnose s ljudima u kolektivu, dok su muškarci usredotočeniji na zadatke i postizanje rezultata. Za muškarce je važnije to da postignu određene ciljeve koje su postavili, a žene za vrijeme obavljanja zadataka i postizanje ciljeva istodobno brinu i o ostalim sudionicima, točnije o međuljudskim odnosima te pri tome uživaju više nego muškarci radeći svoj posao. Uz sve nabrojano, razlika između muškaraca i žena je i ta što muškarci nisu skloni priznati kada naprave nekakvu pogrešku u radu, dok žene pogreške shvaćaju kao nešto što je prirodno i što se svima može dogoditi, nešto iz čega mogu dodatno naučiti, odnosno nije im problem priznati da su pogriješile i rado uvažavaju tuđe mišljenje i prijedloge.

Iako se nazivaju „muški“ i „ženski“ stil vođenja, nije uvijek pravilo da „muški“ stil koriste muškarci, a „ženski“ stil žene. Razlika između ta dva stila te naziv koji nose, odnosi se na najčešće karakteristike koje se vežu uz navedene stilove. Ponekad i muškarci mogu koristiti „ženski“ stil i obrnuto, no češće se on veže uz žene.

Posljednjih godina ističe se da suvremene organizacije postaju sve manje hijerarhične, da se sve više oslanjaju na timski rad, ali i da „ženski stil“ komuniciranja i suradnje, odnosno „ženski stil“ vođenja postaje presudan za uspješnost na tržištu. Pojedinci koji primjenjuju takav „ženski stil“ vođenja ističu da je važan dobar i uzajaman odnos sa zaposlenicima, važnost pripadanja zaposlenih, suradnje, timskog rada i svega ostaloga što čini organizacijsku kulturu, a to može učiniti dobro za okolinu zaposlenika i u konačnici samu organizaciju. Ženski stil karakterizira gledanje na ljude kao na zrela, odrasla ljudska bića s vlastitim potrebama i željama. Isto je tako

osnova “mekanog” pristupa ljudima i vjerovanje da su upravo ljudski potencijali temeljni razvojni resursi i temelj konkurentske prednosti suvremenih organizacija na globalnom tržištu. Stoga se smatra da je važno da se zaposlenici na svom radnom mjestu osjećaju ispunjeno, zadovoljno, u jednu ruku kao kod kuće, kako bi mogli dati svoj maksimum, a to se upravo postiže mekim stilom vođenja i odnosom prema zaposlenicima kao prema prijateljima, ali s dozom autoriteta.

### 5.3. PROBLEMI S KOJIMA SE SUSREĆU ŽENE U MENADŽMENTU

Kao što se može vidjeti ranije u radu, žene su u lošijem položaju od muškaraca bez obzira na kvalitetu, sposobnosti, obrazovanje i ostale specifičnosti koje posjeduju. Isto tako danas su i dalje prisutni stereotipi i predrasude te tako dolazi do podjele posla na temelju spola gdje su žene u puno manjoj mjeri zaposlene na rukovodećim mjestima. Iako postoje predrasude i dalje je vrlo važno prepoznati potencijal žene kao ključ za napredak poslovanja organizacije te im omogućiti ravnopravnost u pogledu zapošljavanja i napredovanja u odnosu na muškarce. Kako je već ranije istaknuto, žene su fleksibilnije, otvorenije, susretljivije, sklonije komunikaciji i suradnji. Sve navedene vještine koje posjeduju žene dovode do bolje radne atmosfere i za posljedicu uglavnom imaju veću produktivnost rada. Unatoč svemu bitna prepreka u samom napredovanju je obrazovanje i prije uključivanja u tržište rada, i kada su već u njemu, a koje je vrlo bitno te ženama vrlo često nedostupno s obzirom na to da su etiketirane kao majke i domaćice. Čak i kada dobiju priliku za obrazovanjem, često se veliki broj žena odlučuje za ona zanimanja koja se smatraju „ženskim“ i koja su uglavnom manje vrednovana i plaćena.

Jergovski (2010) navodi ako bi žene napredovale, moraju uložiti više truda nego muškarci te one najčešće i nakon uloženog truda uspiju napredovati najviše do srednjeg menadžmenta. Prema tome se može vidjeti koliko su žene u lošijoj poziciji te da zbog spolno uvjetovanih podjela ne dolazi do izražaja njihov trud i rad, što vrlo često može dovesti i do nezadovoljstva i frustracija na radnom mjestu gdje su okružene muškim kolegama. Rodna podjela na tržištu rada prije svega potječe iz tradicionalnih stereotipa podjele rodni uloga koje potječu još iz davne prošlosti. Od žena se u tradicionalnom smislu, prije svega, očekuje da su prvenstveno majke i domaćice, dok su muškarci ti koji se smatraju bitnim za financijsku egzistenciju te su dužni prehraniti i skrbiti se za svoju obitelj bez obzira na sve. Ovakav način razmišljanja i

muškarcima otežava položaj jer im se stvara pritisak i nameću stereotipi onoga što bi prema društvenom obrascu trebali biti i ako to ne ostvare, smatraju se lošim supružnicima i očevima. Zbog takvih podjela muški i ženski poslovi ne smatraju se jednako važnim te su muški poslovi društveno više rangirani u odnosu na ženske.

Rodna podjela se prvenstveno povezuje s činjenicom da muškarci i žene rade različite poslove te je još uvijek prisutna tradicionalna podjela na tipično „muške“ i tipično „ženske“ poslove. Tako danas postoje dvije vrste podjela, ističe Lučić (2014), a to su horizontalna i vertikalna. Horizontalna podjela poslova znači da se muškarci i žene zapošljavaju na različitim poslovima. Žene se većim dijelom zapošljavaju u uslužnim djelatnostima, obrazovanju, administraciji, tekstilnoj industriji dok muškarci obavljaju kvalificirane i fizički zahtjevnije poslove. Vertikalna podjela označava i podrazumijeva da se žene zapošljavaju na poslovima gdje su slabije plaćene i teže dolaze do napredovanja i rukovodećih pozicija.

Bez obzira na podjele, žene danas sve više biraju zanimanja koja nisu tipično „ženska“ jer ne postoji utemeljen dokaz da žene lošije obavljaju poslove koji se nalaze u muškoj domeni. Takvim stavom polako, ali sigurno žene bi mogle razbiti predrasude i stereotipe koji se današnjem društvu nameću te pokazati da su sposobne i kvalificirane i za druge uloge osim uloga domaćice i kućanice.

Uz sve navedene probleme ipak treba istaknuti da u današnje vrijeme društvo postaje sve ravnopravnije i mnoge su organizacije i pokreti koji se bore za ravnopravnost spolova, što pridonosi prosvjećenosti društva i smanjivanju prisutnosti stereotipa i tradicionalnih uvjerenja o razlici među spolovima u obavljanju određenih poslova.

## 6. ZASTUPLJENOST ŽENA U MENADŽMENTU

U ovom odlomku govori se o tome kolika je zastupljenost žena, a kolika je zastupljenost muškaraca u menadžmentu na konkretnim primjerima koja su nastala iz brojnih objavljenih istraživanja. Kroz realne brojke prikazano je stanje kakvo postoji danas. Kao što je već ranije spomenuto u radu, uključivanje žena u menadžment ne samo da je pravedno već i financijski isplativo i što prije društvo to shvati, da se treba odmaknuti od tradicionalnih promišljanja o položaju i pravima žena, to će sve više napredovati, ne samo na gospodarskom planu već kao cjelina.

### 6.1. U SVIJETU

Iako se proteklih godina vrlo malo govorilo o poziciji i ulozi žena u poslovnom svijetu danas se može naći veliki broj istraživanja koja pokazuju zastupljenost žena u menadžmentu u odnosu na muškarce te uočiti određeni pomak koji i nije nekakvo znatno poboljšanje. Promicanje ravnopravnosti jedno je od glavnih ciljeva suvremenog društva. Budući da je već dokazano u praksi da svako uspješno poduzeće ima ravnopravan broj zaposlenih žena i muškarca smatra se da zapošljavanje žena u menadžmentu ne samo da je ravnopravno i pošteno već i profitabilno.

"Prema istraživanju koje je 7. ožujka 2014. objavio Grant Thornton International Business Report čiji rezultati su objavljeni u časopisu Forbes (tablica 1), broj žena u višem menadžmentu ne pokazuje poboljšanje u zadnjih nekoliko godina, unatoč rastu pozitivnog pomaka u smislu kvota za žene i legislative kojom se isto pozitivno pomiče u Europi." (Ružić, Perušić, 2014:610)

Tablica 1. Postotak žena u svijetu od 1931. do 2001. godine

GODINA	1931.	1951.	1961.	1971.	1981.	1990.	2001.
POSTOTAK ŽENA U MENADŽMENTU	13%	15%	16%	21%	23%	28%	33%

Izvor: Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić (2018) Suvremeni menadžment., 610.

Prema ovoj, prethodnoj, tablici jasno je vidljivo da u razdoblju od 70 godina imamo povećanje ženske radne snage u menadžmentu za 20 %. Iako se ovih 33 % iz 2001. godine čini kao mala

brojka, to su itekako veliki koraci koji su nastupili nakon brojnih borbi i truda da žene dođu do pozicija na kojima se nalaze sada te da se njihov glas jasnije i jače čuje.

Autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2018) ukazuju na zanimljivu činjenicu kako je u nerazvijenim zemljama više žena u menadžmentu, budući da su traženi ljudi s visokim obrazovanjem, a u takvim je slučajevima manje bitan spol. U ostalim je dijelovima svijeta broj žena menadžerica još uvijek manji od muškaraca u menadžmentu. Iako je sve više žena na visokim položajima, očekivano je da će proći još neko vrijeme do znatnog poboljšanja situacije u menadžmentu.

## 6.2. U REPUBLICI HRVATSKOJ

S obzirom na godine prije, danas je u svijetu sve veća koncentracija obrazovnih ljudi koji ulažu u sebe i nadograđuju svoje znanje. Postoji i sve veća mogućnost za dodatna obrazovanja koja su itekako potrebna svima, a posebno ženama kako bi se uspješno uključile u menadžment. Sve više se provode programi uvođenja žena u svijet menadžmenta. Zbog tradicionalnih razmišljanja o tome kako su žene manje poželjni zaposlenici od muškaraca zbog majčinstva, jer ne posjeduju vještine za uspješno vođenje te im je mjesto u kući, danas one na tržištu rada imaju problem. Razvijene europske zemlje prepoznale su taj problem i počele ga rješavati. U Hrvatskoj se navedeni problem ne veže samo uz određeni spol, već uz društvo kao cjelinu, stoga je potrebno osmisliti mjere kojima bi obitelj i organizacija uskladili obiteljski i poslovni život zaposlenika, ističe Leinert (2004).

U Hrvatskoj, kao i u ostatku svijeta, žene menadžerice su manje zastupljene. Hrvatska još uvijek nema dovoljno žena na upravljačkim položajima i mora kao društvo raditi na tome da se poveća njihov udio. Na konferenciji "Veća profitabilnost uz 100-postotnu uključivost" koju je organizirala Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) i njezina Udruga malih i srednjih poduzetnika, a koja je održana 30. rujna 2021., profesor splitskog Ekonomskog fakulteta Željko Mateljak je predstavio rezultate istraživanja o zastupljenosti žena na upravljačkim pozicijama u hrvatskim poduzećima koje je rađeno za HUP. Ono je pokazalo da kod 93 posto (237) anketiranih poduzeća ne postoji razlika u osnovnom dohotku za ista radna mjesta između muškaraca i žena. Udio žena na funkciji predsjednice uprave u ukupnom broju članica ili

članova/članica uprave je 20,7 posto odnosno 10,9 posto, a udio žena na funkciji zamjenice predsjednika/predsjednice uprave u ukupnom broju članica ili članova/članica uprave je 6,5, odnosno 3,4 posto. Udio žena u ukupnom broju članova/članica nadzornog odbora je 27,7 posto. Na konferenciji je zaključeno da se vidi napredak, no "malo po malo". Tako je primjerice prema izvještaju Europskog instituta za ravnopravnost spolova Republika Hrvatska u 2020. g. zauzela 20. mjesto od 28 zemalja članica Europske unije. Nadalje, spomenuto je kako je, prema indeksu rodne ravnopravnosti, Republika Hrvatska od 2013. napredovala pa je po ravnopravnosti spolova 2013. g. bila na dvadeset i petom mjestu, a 2020. je dvadeseta. Radi se o pomaku, napretku za pet mjesta što je svakako vrlo pozitivno, ali nedovoljno. Veća rodna ravnopravnost u poduzećima je način kako postići bolje rezultate za kompanije i društvo. Kako bi se takve promjene dogodile, nužno je uključiti i muškarce i žene jer se promjene ne mogu dogoditi ako svaki dio društva nije uključen u to. (Hina, Glas Istre)

Često se može vidjeti kako se posebno naglašava uspjeh žena u poslovnom svijetu i menadžmentu te se tako objavljuju i imena najuspješnijih žena u tom području. Već 16 godina za redom časopis Lider u suradnji s tvrtkom Dun & Bradstreet objavljuje listu u kojoj se nalazi 300 najmoćnijih žena hrvatskog biznisa rangiranih prema upravljačkoj moći, a u tablici ispod izdvojeno je njih 10 koje su najbolje (tablica 2).

Tablica 2. Deset najmoćnijih žena Hrvatskog biznisa 2021.

<b>10 najmoćnijih žena Hrvatskog biznisa 2021.</b>	
1. <b>Lada Tedeschi Fiorio</b> , članica Uprave Atlantic Grupe	6. <b>Liana Keserić</b> , predsjednica Uprave Raiffeisenbank Austria
2. <b>Martina Dalić</b> , predsjednica Uprave Podravke	7. <b>Daliborka Kranjčić</b> , predsjednica Uprave KTC-a
3. <b>Tamara Perko</b> , predsjednica Uprave HBOR-a	8. <b>Nataša Rapačić</b> , članica Uprave Hrvatskog Telekomu
4. <b>Jasenka Joukhadar</b> , predsjednica Uprave i vlasnica Medical Intertradea	9. <b>Jasminka Horvat Martinović</b> , predsjednica Uprave Wiener osiguranja VIG
5. <b>Anita Letica</b> , predsjednica Uprave Philip Morrisa Zagreb	10. <b>Vesna Ramljak</b> , vlasnica i direktorica Sancta Domenice

Izvor: Jutarnji hr.; Novac.hr., <https://www.jutarnji.hr/>



Iz prethodne tablice vidljivo je kako su žene zastupljene u različitim djelatnostima (profitni proizvodni sektor, trgovina, bankarstvo, telekomunikacije...) te ne obavljaju tipično „ženske poslove“.

Ipak, bez obzira na to što su manje zastupljene u menadžmentu od muškaraca, u navedenoj tablici (tablica 2) može se vidjeti da postoje žene koje su pokazale da se može drugačije. Upravljačka moć, 10 najuspješnijih žena menadžerica u 2021. godini (tablica 2) iznosi 31,6 milijardi eura, što je za 6,5 posto manje u odnosu na 2020. godinu, a prosječni prihodi tvrtki koje u svojim upravljačkim tijelima imaju 300 najmoćnijih žena pali su sa 194 milijuna eura na 189 milijuna eura. Posljedice su to prethodnog gospodarskog pada budući da se pri izradi liste u obzir uzimaju poslovni rezultati ostvareni prethodne godine. (Jutarnji.hr)

Iako se može vidjeti da se stanje u Hrvatskoj postupno popravlja jer postoje brojne žene koje su se odvažile ući u svijet menadžmenta, no i dalje postoji prostora za napredak. Ostaje činjenica da je društvo vrlo tradicionalno, ali polako se približava suvremenom načinu razmišljanja što će uvelike pogodovati ženama, kako na poslovnom, tako i na društvenom planu. Najveći teret stavlja se na društvo koje danas ima veliku moć i utjecaj na poboljšanje položaja žena na tržištu rada i menadžmentu te se smatra kako bi svojom podrškom i javnim priznanjem ženama omogućili dostojanstven rad i smanjili ili čak potpuno maknuli diskriminaciju i razlike u plaćama između muškaraca i žena.

## 7. ZAKLJUČAK

Iako se žene danas sve više aktiviraju u poslovnom svijetu i trude se što je više moguće uključiti u menadžerske poslove, situacija i dalje nije znatno bolja nego što je to bila prije. Kada se gleda na područje menadžmenta i rukovodećih pozicija i dalje je vrlo izražena neravnopravnost između muškaraca i žena.

Pojam "stakleni strop" označava one prepreke koje nisu vidljive, ali itekako onemogućavaju napredovanje. Danas se žene susreću sa sve više stvarnih prepreka tijekom svojih karijera. Žene se u menadžmentu susreću s problemom koji im ne dopušta da postanu jednako dobre i uspješne kao i muškarci ili ponekad i bolje od njih. Nažalost, i danas je praksa ta da žene obično rade one poslove koji su manje plaćeni i ponekad podcijenjeni, a sve to zbog postojanja tradicionalne podjele poslova. Oblici diskriminacije koji su najčešći prisutni na tržištu rada su: razlike u plaćama, nejednak položaj žena i muškaraca kada se radi o zapošljavanju, diskriminacija u napredovanju u organizacijskoj strukturi. Kada se govori o neravnopravnosti spolova na tržištu rada, zaključak je da su žene i dalje u lošijem položaju. Brojke zaposlenih na tržištu rada daju uvid u to da ravnopravnost spolova i dalje ne postoji jer su žene i dalje zaposlene na onim pozicijama koje imaju niži stupanj odgovornosti, gdje su manje plaćene te uz sav uloženi trud i dalje sporije napreduju. Puno puta se može čuti da je ženama mjesto isključivo u kući, a da su muškarci ti koji donose novac u kuću, iako zvuči kao rečenica iz davne prošlosti, nažalost aktualna je i prisutna i danas. Iako smo u 21. stoljeću diskriminacija žena naspram muškaraca nije novost. Do diskriminacije dolazi već prilikom odabira zaposlenika jer većina poslodavaca postavlja pitanja o braku i obitelji koja nikako ne bi trebala biti dozvoljena. Uz sve navedene predrasude i prepreke jasno je zašto žene teže uspijevaju graditi svoju karijeru. I dalje u brojnim zemljama broj žena poduzetnica zaostaje u odnosu na broj muškaraca poduzetnika. Bez obzira na to što su često obrazovanije i sposobnije i dalje se ne smatraju ravnopravnima s muškarcima. Iako žensko poduzetništvo i upravljanje, odnosno menadžment ima brojnih minusa, prednost im daje njihov jedinstven stil vođenja, one kao vlasnice poduzeća imaju puno više osjećaja, samopouzdanja, slušaju i motiviraju svoje zaposlenike te je dokazano da su oni koji su zaposleni u takvim poduzećima puno sretniji od onih u kojima su glavni muškarci. Žene se oslanjaju na onu emocionalnu stranu koju posjeduju te se tako lakše i bolje povezuju s ostalim zaposlenicima na radnom mjestu i tako bolje prepoznaju njihove potrebe. Takvim načinom poslovanja i sam zaposlenik se osjeća vrijednim i korisnim jer ga se uključuje u donošenja odluka te se njegovo mišljenje smatra bitnim. Ne može se reći da i muškarci ne

nailaze na razne prepreke, ali su ipak žene te koje imaju puno više prepreka za proći, puno češće nailaze na predrasude, diskriminacije i stereotipe.

Bez obzira na to što položaj žena danas nije dosegao svoj vrhunac i dalje postoje one žene koje su dokazale da se, bez obzira na predrasude i stereotipe, upornim trudom, radom i zalaganjem može istaknuti i postići neočekivano. Upravo takve hrabre žene, koje su se odvažile istaknuti u svijetu menadžmenta, trebaju biti uzor i ostalima. Danas postoje i brojne organizacije i udruge koje pomažu ženama da se povežu i napreduju na poslovnom planu što uvelike pomaže da se postignu određeni ciljevi.

S obzirom na neospornu činjenicu da su žene te koje rađaju, i imaju brojna prava kada je u pitanju roditeljski dopust, to ih dovodi u nepovoljnu situaciju. Iako se na prvi pogled čini da bi zbog zakonskih regulativa koje im pogoduju žene trebale biti u povoljnijem položaju, to je u praksi vrlo često drugačije. Prilikom selekcije zaposlenika poslodavci se odlučuju za mušku radnu snagu jer znaju da neće izbivati s posla, kao što je to slučaj kod žena kada ostanu u drugom stanju. Pogotovo ako se na razgovoru za posao pojavi trudnica, poslodavac ju automatski eliminira jer ona postaje „prijetnja“ kao teret tvrtke umjesto da joj doprinosi.

Položaj žena i dalje nije dovoljno dobar te se može očekivati da će se u budućnosti popraviti stanje kada se govori o pravima i položaju žena u poslovnom svijetu i na tržištu rada. Potrebno je da se dogodi svojevrsna „revolucija“ u razmišljanju društva kako bi se odmaknuli od onoga tradicionalnog načina razmišljanja. Ženama društvo treba biti poticaj da se i dalje nastave boriti za vlastita prava te da i dalje nastave ulagati u svoje obrazovanje kao i do sada, a pomak će se tek vidjeti u budućnosti.

## 8. LITERATURA

1. Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M. (2005) *Socijalna psihologija*. Zagreb: Mate d.o.o.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2018) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Bunić, I. (2013) diskriminacija trudnica na hrvatskom tržištu rada *Socijalna politika i socijalni rad*, 1.(1.), str. 100-128. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/103572> [Pristup: 22.07.2022.]
4. Čičin-Šain, D. (2010) *Osnove menadžmenta*. Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment.
5. Hrvatska enciklopedija: Menadžment .Preuzeto s: <https://www.enciklopedija.hr/>[Pristup: 19.08.2022.]
5. Galičić, V., Ivanović, Z. (2006) *Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu*. Tourism and Hospitality Management, str. 86
6. Hina, Glas Istre, Povećati broj žena na upravljačkim pozicijama – konferencija 2021. Preuzeto s: <https://www.glasistre.hr/gospodarstvo/povecati-broj-zena-na-upravljackim-pozicijama-konferencija-748976> [Pristup: 28.07.2022.]
- 7 Jagić, S. (2008.) *Položaj žena kroz povijest* . Hrvatski povijesni portal.Preuzeto s: <http://povijest.net/2018/?p=1481> [Pristup: 16.07.2022.]
8. Jergovski, A. (2010) Stakleni strop. Granice u napredovanju žena na radnom mjestu, Časopis za filozofiju i religijske znanosti *Obnovljeni život* 65. str. (3) Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/59184> [Pristup: 07.09.2022.]
9. Jutarnji.hr, Novac.hr, Deset najmoćnijih žena hrvatskog biznisa u 2021. godini Preuzeto s: <https://novac.jutarnji.hr/novac/rasprave-i-rjesenja/ovo-je-deset-najmocnijih-zena-hrvatskog-biznisa-u-2021-godini-15127918> [Pristup:09.09.2022.]
10. Kerovec, N. (2003). 'Ne/jednakost žena na tržištu rada', *Revija za socijalnu politiku*, 10(3), str. 263-282. Preuzeto s: <https://doi.org/10.3935/rsp.v10i3.105> [Pristup: 22.07.2022. ]

11. Krmpotić, Ž. Moj posao; Mitovi o zaposlenim majkama, 22.11.2021. Izvor: 24 sata  
Preuzeto s: <https://www.moj-posao.net/Vijest/81564/Mitovi-o-zaposlenim-majkama/3/>  
[Pristup: 01.08.2022.]
12. Kuka, E. (2012). Značaj obrazovanja menadžera, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 3(1), str. 55-59. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/83438> [Pristup: 23.07.2022.]
13. Leinert Novosel, S. (2004). Politika zapošljavanja žena, *Politička misao*, Vol. 40, No. 3
14. Lubina, T., Brkić Klmpak, I. (2014). Rodni stereotipi: objektivizacija ženskog lika u medijima, *Pravni vjesnik*, 30(2), str. 231-232. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/130938>  
[Pristup: 19.07.2022. ]
15. Lučić M. (2014.), "Žene i liderstvo. *Znanost i umjetnost liderstva* Vol. 6, No. 1
16. Malovčak M., (2011). Članak: Razlike muškog i ženskog stila vođenja, *Žena - lider* 21. stoljeća. Preuzeto s: <http://marina-malovcak.blogspot.com/2011/04/razlike-muskog-i-zenskog-stila-voenja.html> [Pristup: 23.07. 2022.]
17. Nedović, M.; Ivanković, D.; Mišćević, D. (2015), Stakleni strop - položaj žena u sustavu znanosti, *Znanstveno-stručni časopis Obrazovanje za poduzetništvo*, 5 (1) Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/144515> [Pristup: 07.09.2022. ]
18. Ružić, V., i Perušić, M. (2014). Položaj žena u menažmentu – novi trendovi u fenomenu staklenog stropa, *Praktični menadžment*, 5(1), str. 98-107. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/134960> [Pristup: 19.07.2022.]
19. Strategija za ravnopravnost spolova Vijeća Europe od 2018. do 2023. Preuzeto s: <https://www.zeneimediji.hr/strategija-za-ravnopravnost-spolova-vijeca-europe-od-2018-do-2023/> [Pristup: 31.07.2022.]
20. Škrtić, M. (2006), *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija d.o.o.
21. Škrtić, M. i Mikić, M. (2011): *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija d.o.o.
22. Vasiljević S. (2011), *Slično i različito: diskriminacija u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj*. Zagreb: TIM press

23. Vučemilović, V. (2011). Diskriminacija žena na tržištu rada s osvrtom na Hrvatsku, *Praktični menadžment*, 2(1), str. 68-71. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/71849> [Pristup: 22.07.2022. ]
24. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: Mate
25. Zakon o suzbijanju diskriminacije, pročišćeni tekst, Narodne novine br. 85/08, 112/12

## **9. PRILOZI**

### **9.1. POPIS TABLICA**

1. Tablica 1.: Postotak žena u svijetu od 1931. do 2001. godine,
2. Tablica 2.: Deset najmoćnijih žena hrvatskog biznisa u 2021.