

# Zapošljavanje i imenovanje žena na menadžerskoj poziciji u Hrvatskoj

---

Josipa, Karadakić

Master's thesis / Diplomski rad

2018

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:832334>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-05-18**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Josipa Karadakić**

**ZAPOŠLJAVANJE I IMENOVANJE ŽENA NA**  
**MENADŽERSKOJ POZICIJI U HRVATSKOJ**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2018.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Josipa Karadakić**

**Matični broj: 44824/16-R**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**ZAPOŠLJAVANJE I IMENOVANJE ŽENA NA**  
**MENADŽERSKOJ POZICIJI U HRVATSKOJ**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentorica:**

Izv. prof. dr. sc. Marina Klačmer Čalopa

**Varaždin, 2018.**

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Varaždinu, srpanj 2018.

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1. Predmet i ciljevi i rada.....	1
1.2. Metodologija rada.....	2
1.3. Struktura rada .....	2
2. Pojam menadžmenta.....	3
2.1. Pojam muškog i ženskog menadžmenta.....	3
2.2. Funkcije menadžmenta .....	6
2.3. Razine menadžmenta.....	8
2.4. Menadžerske vještine .....	10
3. Žene u menadžmentu suvremenih organizacija.....	11
3.1. Karakteristike žena menadžera.....	11
3.2. Razlike između muškog i ženskog stila vođenja.....	13
3.3. Problemi s kojima se žene susreću na menadžerskim pozicijama .....	15
3.3.1. Efekt staklenog stropa .....	20
4. Analiza menadžerske uloge žena u malim i srednjim poduzećima .....	23
4.1. Zastupljenost žena na menadžerskoj poziciji .....	23
4.2. Financijske naknade ženama na menadžerskim pozicijama .....	32
5. Preporuke Europske komisije za uključenje žena na menadžerske pozicije .....	34
5.1. Direktiva o većim uključanjem žena .....	34
5.2. Uvođenje međunarodnih inicijativa u RH.....	35
6. Intervju sa vlasnicom i direktoricom knjigovodstvenog servisa .....	36
7. Zaključak .....	38
8. Literatura	
9. Prilozi	

# 1. Uvod

Ovim radom se želi utvrditi današnji položaj žena na tržištu rada, ali i na rukovodećim pozicijama u poduzećima. Kroz proteklih godina položaj žena se promijenio te se još uvijek mijenja. Žene stoljećima vode borbu za ravnopravnost u svim područjima života, tako još uvijek vode borbu za ravnopravnost žena i muškaraca na menadžerskim pozicijama.

Tema važnosti žena na menadžerskim pozicijama aktualna je dugi niz godina, na tu temu napravljena su mnoga istraživanja, članci, a sve u svrhu poboljšanja statusa žena. Također ova tema vrlo je važna za poslodavce kako bi oni uvidjeli da žene sa svojim znanjem i kvalitetom uvelike mogu pridonijeti rastu i razvoju svakom poduzeću.

U nastavku poglavlja opisani su predmet rada i cilj rada, metodologija korištena tijekom rada te sama struktura rada.

## 1.1. Predmet i ciljevi i rada

Predmet rada je istraživanje položaja žena na menadžerskim pozicijama u Republici Hrvatskoj. Ovim radom se želi utvrditi dali postoji diskriminacija između muškaraca i žena glede zapošljavanja, napredovanja, plaća i sl. Svrha rada je prikazati pozitivne promjene na tržištu rada kroz godine, ali ukazati na još uvijek prisutne nejednakosti i mjere kojima se te nejednakosti nastaju smanjiti ili potpuno ukloniti,

Tema zapošljavanje i imenovanje žena na menadžerskoj poziciji u Hrvatskoj obrađena je kroz teoretski dio, ali i kroz empirijsko istraživanje. Cilj teorijskog dijela rada je analizirati i istražiti dostupnu literaturu koja se bavi zapošljavanjem žena i imenovanjem žena na menadžerske pozicije. Teorije i činjenice o ženskoj radnoj snazi, ali i mjere kojima se povećava ženska važnost na tržištu rada i na rukovodećim pozicijama u poduzećima.

Cilj empirijskog istraživanja je utvrditi postoji li diskriminacija prema ženama na tržištu rada, ali i diskriminacija prema ženama koje su na visokim položajima u poduzećima. Osobito će se istražiti diskriminacije što se tiče zapošljavanja, napredovanja, nejednakosti plaća i sl.

## **1.2. Metodologija rada**

Za potrebe rada izvršeno je teoretsko i empirijsko istraživanje. Za teoretsko istraživanje proučavane su literature koje se bave položajem žena na tržištu rada, njihov značaj kao menadžeri. Utvrđuje se postoji li razlika između muškaraca i žena, te se na sam teoretski dio daje osvrt.

Empirijsko istraživanje provedeno je putem intervjua. U intervju iz prve ruke se doznaje postoji li razlika između muških i ženskih menadžera. Također su za potrebe ovog rada obrađivana su već provedena istraživanja kao sekundarni izvor pomoću kojeg se ukazuje na problematiku ravnopravnosti spolova.

## **1.3. Struktura rada**

Rad je podijeljen na sedam poglavlja. Započinje uvodom u kojem se opisuje sam predmet rada, cilj rada, te način istraživanja. Na početku je razrađen teoretski dio rada i to kroz tri poglavlja. Kroz poglavlja obrađen je sami pojam menadžmenta, razlike u ženskom i muškom stilu vodstva, također su obrađene funkcije i razine menadžmenta, menadžerske vještine. U teoretskom dijelu se također obrađuje sam položaj žena na menadžerskim pozicijama, analizira se sam položaj žena na tržištu rada, ali i na rukovodećim pozicijama.

Nakon teorijskog dijela slijedi istraživanje u kojem se detaljno analizira zastupljenost žena na menadžerskim pozicijama, ispituje se razlika u plaćama između muškaraca i žena. Pomoću već provedenih istraživanja se daje uvid u sam položaj i značenje žena kao menadžera. Na samom kraju proveden je intervju s vlasnicom i direktoricom knjigovodstvenog servisa. Intervju prikazuje navedena teoretska istraživanja u praksi.

## **2. Pojam menadžmenta**

Menadžment ima više značenja, tako se pojam menadžment može definirati kao proces, vještina, znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u organizaciji. Menadžment se definira kao proces iz razloga što se na prvi pomisao menadžmenta orijentira na poslove koji menadžeri obavljaju. Tako procesni menadžment dobiva najveću važnost u poimanju menadžmenta. Menadžment kao vještina je sposobnost obavljanja funkcija i uloge menadžmenta. Menadžment kao znanstvena disciplina pojavila se prije stotinu godina. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008)

Menadžment se izučava i studira na svim sveučilištima u svijetu, ono obuhvaća ukupnost znanja i prakse koje se stekne tijekom studiranja. Menadžment kao profesija označava posebno zanimanje odnosno posao određene kategorije ljudi. Osoba koja u bilo kojoj organizaciji usmjerava posao drugih ljudi prema ostvarenju ciljeva organizacije može se nazvati menadžerom. Menadžment je također jedna od funkcija u organizaciji. Menadžment se razlikuje od ostalih funkcija po tome što je on prisutan u svakoj funkciji pojedinačno. Tako se menadžment kao aktivnost ostvaruje i u nabavi, prodaji, proizvodnji i sličnim funkcijama koje su postavljene u organizaciji. (Belak, 2014)

### **2.1. Pojam muškog i ženskog menadžmenta**

Što se tiče pojma menadžmenta svaka osoba može drugačije interpretirati taj pojam. Postoji velika razlika između shvaćanja menadžmenta između muškaraca i žena. Naime žene menadžment shvaćaju kao stil vođenja u kojem se ponašaju prijateljski prema svojim podređenima, dijele informacije, nastupaju demokratski prema podređenima i uvažavaju svako mišljenje zaposlenika. Time zaposlenici dobivaju na važnosti i osjećaju se kao dio organizacije. Ovakav stil vođenja naziva se ženski stil ili emotivan stil vođenja o kojem će se pričati u daljnjem dijelu rada. (Štefan, 2012.)



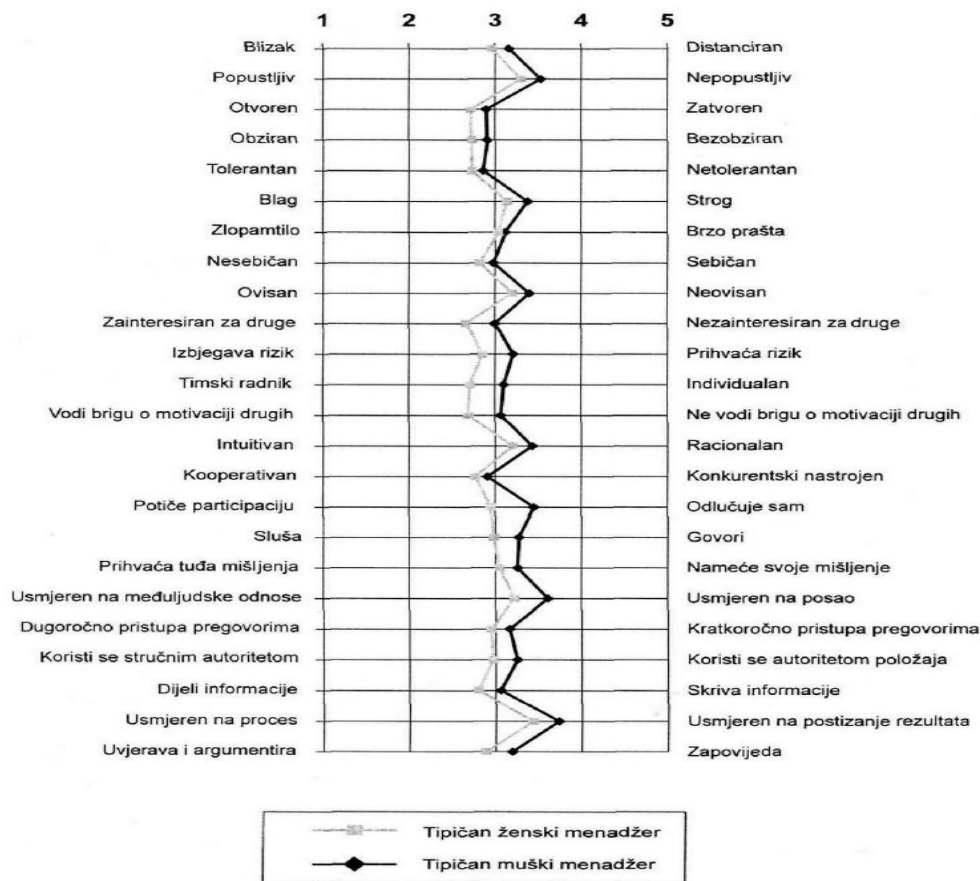
S druge strane muškarci smatraju menadžment kao priliku da se dokažu u svojem poslovanju, kao neko natjecanje, u kojem su oni autoritet, također muškarce prati odvažnost sigurnost, snaga, logičnost i sl. Muškarci menadžment percipiraju kao moć nad podređenima te se ponašaju u skladu sa tim moćima pri čemu ne uvažavaju mišljenje ostalih zaposlenika. Ovaj stil se naziva muški stil ili tradicionalan stil vođenja kojem se također više piše u danjem dijelu teksta. (Gračan, 2016.)

Iako postoje razlike u poimanju muškog i ženskog menadžmenta ove razlike ne moraju biti striktno, odnosno muškarac može primijeniti moderan stil vođenja u kojem se sa svojim kolegama odnosi prijateljski, dok žena može primijeniti tradicionalan stil vođenja u kojem se prema kolegama odnosi autokratski. (Mušara, 2009.)

Danas se sve više primjenjuje moderan stil vođenja, gdje zaposlenici dobivaju na važnosti, time ih se stimulira na rad i odanost organizaciji. Upravo iz tog razloga ženski stil je postao jedan od najpopularnijih stilova vodstva, također muški menadžeri počeli su primjenjivati ovaj stil vođenja zato što se pokazao kao efikasan i motivirajući za zaposlenike. (Vrcelj, 2011.)

Kako bi lakše prikazali poimanja muškog i ženskog menadžmenta provedena su mnoga istraživanja koja govore o razlikama između žena i muškaraca i njihovim stilovima vodstva. Upravo iz tog razloga provedeno je istraživanje u kojem su žene i muškarci bili ispitani o svojem stilu vodstva. McAlister, Stephens i Rosener (1990.) proveli su istraživanje u kojem su žene i muškarci bili ispitani u vezi načina odnosno stila vođenja. Slika 1 prikazuje rezultate istraživanja.

Slika 1 Ženski i muški stil vođenja



Izvor: Pološk Vokić, 2003.

Istraživanje koje su proveli McAlister, Stephens i Rosener (1990.) pokazuje da su muškarci više fokusirani na zadatak, dok su žene mnogo efikasnije na menadžerskim pozicijama. Također, muškarci su fokusirani na krajnji rezultat, a žene su pokazale mnogo više strateškog umijeća, lakše preuzimaju rizik, bolje komuniciraju s ljudima i sl. Muškarci su više koncentrirani na to da završe posao nego da se bave odnosima među zaposlenicima. Žene su ambiciozne, hrabre, snalažljive, domišljate. One su pouzdanije, više se vole natjecati, imaju viziju i mnogo bolje držanje.

Muškarci su bolji u kontroliranju i naređivanju i više su fokusirani na financijske povrate. Također, žene se manje služe znakovima nadmoći, što im u poslu daje prednost u odnosu na muškarce. Žene provode suzdržan i nenametljiv stil menadžmenta koji je često iznimno učinkovit i sve šire prihvaćen u poslovnom svijetu. Žene menadžeri sve više postaju svjesne svog položaja u društvu, te svojih mogućnosti i kvaliteta, iako još nemaju ravnopravan položaj s muškarcima. (Štefan, 2012.).

## 2.2. Funkcije menadžmenta

Teorija menadžmenta sastoji se od klasifikacija funkcija menadžmenta. Prvu poznatu klasifikaciju 1949. godine uspostavio je Henri Fayol koji se smatra ocem teorije menadžmenta. Fayol je elemente menadžmenta poredao logičnim redoslijedom: planiranje, organiziranje, vođenje, koordiniranje i kontroliranje.

Planiranje podrazumijeva odabir zadataka i ciljeva te akcija za postizanje određenih ciljeva organizacije. Planiranje uključuje izbor misije i vizije organizacije, također planiranjem se smanjuje odstupanje između željenog i stvarnog stanja organizacije. Planiranje je funkcija koja usmjerava organizaciju prema budućnosti. Proces planiranja se sastoji od: definiranje ciljeva, određivanje položaja organizacije, predviđanje budućih događaja, izrada planova za ostvarenje ciljeva, implementacija planova i ostvarenje rezultata. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008)

Organiziranje je proces u kojem se određuju smjernice i aktivnosti za ostvarenje planiranih ciljeva. Organiziranje podrazumijeva podjelu radnih zadataka prema razinama organizacije. Pri tome treba dobro pripaziti da svaki zaposlenik ima svoj radni zadatak i da ga adekvatno ispunjava kako bi se postigli planirani ciljevi. Glavni zadatak funkcije organiziranja je podjela radnih zadataka i aktivnosti organizacije. Također, funkcija organiziranja treba podijeliti aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenicima te odrediti zajedničku suradnju svih zaposlenika i osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi organizacije. (Robbins i Judge, 2009.)

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja proces usmjerenja na zapošljavanje i razvoj ljudskih potencijala u organizaciji. Ova funkcija se ostvaruje nizom aktivnosti, a koje se odnose na planiranje, selekciju, razvoj, radne odnose i sl. Odluka o odabiru zaposlenika sa sobom nosi niz rizika zato što se postavlja pitanje imali kandidat sve karakteristike za uspješno obavljanje zadataka. (Žugaj i Brčić, 2003.)

Upravljanje ljudskim potencijalima najvažnija je funkcija u organizaciji upravo iz razloga što se radi o čovjeku koji je živo biće. Svaka osoba je za sebe jedinstvena, unikatna i neponovljiva odnosno svi su ljudi na ovom svijetu različiti. Važnost ove funkcije je da se uoče kvalitete svakog pojedinog radnika, te da ga se adekvatno usmjerava i stimulira na rad kako bi njegov rad vodio k ostvarenju ciljeva organizacije, ali i osobnih ciljeva svakog pojedinca. Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalom svodi se na: popunjavanje radnih mjesta, održavanje radnih mjesta popunjenim, stalna izobrazba, usavršavanje i treninzi zaposlenika. (Žuga i Brčić, 2003.)

Vođenje je funkcija menadžmenta kroz koju se uz dobru komunikaciju i interakciju između menadžera i njihovih suradnika prenose ideje i poduzimaju radnje kako bi se ostvarilo ono što je menadžer zamislio. Ova funkcija podrazumijeva odabir stila vođenja i komunikacije sa zaposlenicima. Vođenjem se aktiviraju i motiviraju članovi organizacije te angažiraju ljudi izvan organizacije u svrhu ostvarenja organizacijskih ciljeva. Kod funkcije vođenja najvažnija sposobnost vođe je utjecaj na ljude kako bi oni svojim radom i angažmanom doprinijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. (Belak, 2014.). Uspješnost vođenja ovisi o moći menadžera te vještinama ophođenja sa suradnicima. „Stil menadžerskog vodstva koji se primjenjuje u ophođenju sa suradnicima, obavljanju poslova i postizanju ciljeva pojavljuje se kao rezultat umijeća utjecanja.“ (Belak, 2014.)

Kontrola podrazumijeva mjerenje i ispravljanje obavljenih zadataka kako bi se ostvarili planirani ciljevi organizacije. Putem kontrole se olakšava ispunjenje planiranih ciljeva i zadataka organizacije. Funkcija planiranje i kontrola su međusobno povezane. Navedene funkcije zatvaraju proces menadžmenta. Planiranje je početna faza procesa, dok je kontrola završna. Kontrola predstavlja nadzor nad radom organizacije kako bi se ostvarili planirani ciljevi organizacije. (Weihrichu i Koontzu 1988.). „Kontrola počinje usporedbom ostvarenog i planiranog i sastoji se od tri koraka: a) određivanje standarda za usporedbu ostvarenog s planiranim, b) mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na plan te c) ispravljanje odstupanja koji su nastali u odnosu na planirano.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Suvremeni pristup funkciji kontroliranja polazi od „TQM“ sintagme, što znači popuno upravljanje kvalitetom, a samim time se naglašava važnost postojanja preventivne kontrole na svakom mjestu u organizaciji. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008)

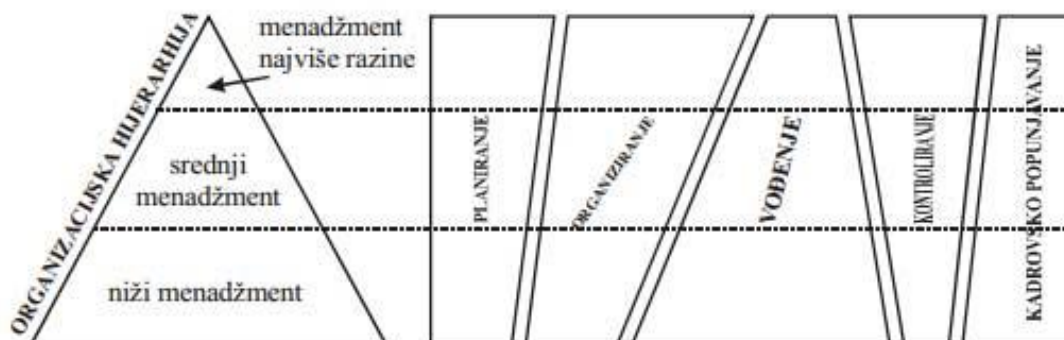
### 2.3. Razine menadžmenta

Struktura svake organizacije je višestruka s većim ili manjim brojem razina menadžmenta. Broj razina menadžmenta ovisi o vrsti organizacije, stupnju centralizacije, rasponu kontrole, broju suradnika i sl. Broj razina menadžmenta izravna je posljedična veza sa veličinom organizacije. Također organizacijske razine impliciraju organizacijsku hijerarhiju. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008)

Prema Weihrichu i Koontzu (1988.) organizacijska hijerarhija nije sama po sebi poželjna, odnosno ona je logička posljedica podjele rada i specijalizacije. Razlog zašto organizacijska hijerarhija nije poželjna je ta što svaka organizacijska razina poskupljuje organizaciju u cijelosti tako što je otežana komunikacija i protok informacija između organizacijskih razina.

U organizaciji se razlikuju tri razine menadžmenta, a to su prema Samuel C. Certo i S. Trevis Certo (2009): vrhovni menadžment, srednji menadžment i najniži menadžment. Svaka razina menadžmenta ima drugačiju ulogu u obavljanju samih funkcija menadžmenta. Sve razine menadžmenta obavljaju sve funkcije, ali u različitom obujmu. (Weihrichu i Koontzu 1988.). Kako bi lakše uočili razlike između vremena koje potroše pojedine razine menadžmenta za obavljanje funkcija u danjem tekstu je opisana slika 2.

Slika 2 Vrijeme utrošeno na obavljanje menadžerskih funkcija



Izvor: Belak, 2014.

Slika 2 prikazuje količinu vremena koju menadžeri potroše za obavljanje pojedine funkcije. Može se uočiti kako menadžment najviše organizacijske razine najviše svojeg raspoloživog vremena troše na organiziranje i kontrolu, dok najmanje vremena troše na planiranje i vođenje. Nasuprot vrhovnom menadžmentu, menadžment najniže razine najviše raspoloživog vremena troši na vođenje i organiziranje, dok najmanje vremena potroši na planiranje i kontrolu. Menadžment srednje razine podjednako svoje vrijeme potroši kako bi obavio sve funkcije menadžmenta.

Vrhovni menadžment najviši je izvršni menadžment organizacije, odgovoran je za upravljanje cijele organizacije. Menadžeri ove razine imaju visok stupanj odgovornosti. Odluke koje donose vrhovni menadžeri su složenije od onih koje donose niže razine menadžmenta, ali zato vrhovni menadžment donosi manji broj odluka. Najvažniji zadatak vrhovnog menadžmenta je postavljanje ciljeva organizacije, vrhovni menadžment je također stalno uključen u određivanje strategije organizacije. Za svaki određeni posao vrhovni menadžment mora imati stratešku viziju, također posao vrhovnog menadžmenta je definiranje misije i vizije te iniciranje i provođenje zadataka kako bi se ostvarili planirani ciljevi. (Kadlec, 2013.)

Što se tiče srednje razine menadžmenta nju je teško odrediti zato što ima više razina srednjeg menadžmenta. Ipak radi lakšeg snalaženja sve te razine sabrane su pod jednu kategoriju srednji menadžment. Srednja razina menadžmenta posljedica je divizijskog oblika organizacije. Menadžeri srednje razine imaju trostruku ulogu, odnosno djeluju između podređenih, ravnopravnih i nadređenih kolega. Zadatak srednjeg menadžmenta je usmjeravanje i koordiniranje prve razine menadžmenta te transformiranje općih strategija i politika u specifične ciljeve i planove koje dobiva najniža razina menadžmenta. Menadžeri srednjih razina moraju bit u stanju odigrati sve tri uloge prema podređenima, ravnopravnim i nadređenim kolegama, te se također moraju brzo prebaciti s jedne na drugu ulogu. Upravo se iz tog razloga za menadžere srednje razine kaže da su izvršitelji i stratezi. (Osmanagi Bedenik, 2010.)

Najniža ili prva razina menadžmenta u neposrednom je kontaktu sa izvršiteljima odnosno zaposlenicima organizacije. Ova razina menadžmenta ima specifične poslove, odgovornosti i obveze, međutim najveći obujam poslova svodi se na operativne zadatke. Za razliku od drugih razina menadžmenta, menadžeri najnižih razina mogu najbolje definirati probleme s kojima se susreću te ih mogu brzo i efikasno ukloniti. Razlog tomu je što su menadžeri prve razine u stalnom i neposrednom kontaktu sa zaposlenicima, nadgledaju ih kako obavljaju zadatke i samim time uočavaju probleme. Menadžeri najniže razine koordiniraju posao zaposlenih osoba u proizvodnji proizvoda ili pružanju usluga. (Pološki Vokić, 2004.)

## **2.4. Menadžerske vještine**

Prema Belić (2011) menadžerske vještine su važne kako bi menadžeri kvalitetno obavljali svoje svakodnevne zadatke koje također treba svakodnevno usavršavati kako bi što bolje i kvalitetnije obavljali svakodnevne poslove. Menadžerski posao je složen i više dimenzioniran upravo iz tog razloga menadžer mora posjedovati menadžerske vještine kako bi mogao obavljati i kontrolirati sve poslove koji su stavljeni pred njega. Vještine koje su potrebne za obavljanje menadžerskog posla su skup specifičnih sposobnosti, znanja, informacija i sl.

Danas postoje mnogo različitih vještina kojima se služe menadžeri tijekom obavljanja svakodnevnog posla. Svaki menadžer je osoba koja je prema svojoj naravi drugačija upravo iz tog razloga postoje mnoge menadžerske vještine. Mnogi su teoretičari proučavanjem menadžerskih vještina došli do zaključka da svaka osoba ima drugačije vještine i načine upravljanja organizacijom. Ipak uspjeli su podijeliti menadžerske vještine prema nekim skupinama, a to su: osnovne vještine, komunikacijske vještine, emocionalne vještine i tehničke vještine. Također postoji ostale vještine koji menadžeri moraju posjedovati kao što su upravljanje vremenom, vještina postavljanja ciljeva, delegiranje, vještina rješavanja problema, vještina pregovaranja, umrežavanja i sl. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008)

### **3. Žene u menadžmentu suvremenih organizacija**

Danas se sve više žena uključuje u menadžerske pozicije. Postoje mnogi programi koji pomažu ženama da se uključe na menadžerske pozicije. Ipak još uvijek postoje mnoge predrasude o tome da žene ne mogu voditi organizaciju jednako dobro kao i muškarac. Većina žena upravo iz tog razloga pokreću vlastiti posao kako bi sebi omogućile napredovanje. Također postoji još uvijek stereotip o ženama na menadžerskim pozicijama, razlog tome je kao što mnogi ističu taj što su žene emocionalan bića i što pokazuju i djeluju na emocionalnoj razini za razliku od muškaraca koji su manje emocionalni. Ipak žene su postale uspješnije u vođenju od muškaraca upravo iz razloga što žene djeluju prema ženskoj intuiciji i brinu da svi budu zadovoljni.

#### **3.1. Karakteristike žena menadžera**

Zadnjih nekoliko godina žene su značajno napredovale u stjecanju menadžerskih pozicija u poduzećima, stjecanje odgovornih pozicija u kojem žena može biti imenovana i zaposlena na menadžerskoj poziciji propisivani su zakonima koji nalažu pravedno zapošljavanje, promjene društvenih stajališta prema ženama na radnim mjestima te nastojanja poduzeća da stvore o sebi dobru sliku postavljanjem kvalificiranih žena na menadžerska mjesta. (Wehrich i Koontz, 1998). Isto tako, treba spomenuti kako je Europska komisija predložila da se direktivom o povećanju ravnoteže spolova među savjetodavnim članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama te o drugim povezanim mjerama (2013.) propiše obvezna kvota od 40% zastupljenosti žena među neizvršnim direktorima te 33% zastupljenosti među svim direktorima poduzeća koja su registrirana na burzama. Ipak prijedlog direktive nije bio podržan od strane Vijeća EU, a Hrvatska je u tom pogledu zauzela stav kako podupire direktivu, ali želi da ženska kvota bude preporuka, a ne obveza. (Krasnec, 2014).

Istraživanje o položaju žena na menadžerskim pozicijama (2015.) koje je provedeno vezano je uz financijsku krizu i probleme koji su preplavili svijet 2008. godine. Istraživanje pokazuje kako žene tada nisu bile dovoljno zastupljene na višim položajima u poduzećima koje su uzrokovale financijsku krizu, prema tom istraživanju mnogi autori su zaključili kako je upravo to razlog nastanka svjetske gospodarske krize. (Helgesen i Johnson, 2011). Howard Archer čelni europski i britanski ekonomist je na konferenciji ekonomske organizacije IHS Global Insight u Londonu rekao: „Ne možete osporiti da su muškarci stvorili pravu zbrku pa je sada red da dame dobiju svoju priliku.“



Brže i intenzivnije uključivanje žena na menadžerske pozicije te vrednovanje i širenje raznolikosti stilova menadžmenta i pristupa menadžmentu, moglo bi pomoći poduzećima u opstanku i razvoju u konkurentnoj i turbulentnoj okolini. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2008.)

Žene menadžeri imaju veći izbor stilova vodstva, te mogu koristiti drugačije stilove vodstva od muškaraca. Za žene je tako karakterističan stil „interaktivnog“ vodstva, a on uključuje podjelu informacija i moći, poticanje sudjelovanja te davanje ljudima na znanje da su važni. Muškarci su nasuprot tome su skloniji definirati vodstvo kao niz interakcija s podređenima, a za motiviranje podređenih češće koriste kontrolu resursa i autoritet svog položaja. (Krasnec, 2014.)

Ipak ne znači da žene i muškarci koriste ovakve stilove koji su opisani. Činjenice govore da neki muškarci u usmjeravanju podređenih koriste interaktivno vodstvo (ženski stil), isto kao što i neke žene koriste tradicionalnu strukturu zapovijedanja (muški stil). Činjenica da se žene nalaze na najodgovornijim mjestima u društvu ima više prednosti nego nedostataka. Žena koja je menadžer iza sebe ima mnogo rada i profesionalnog usavršavanja, a najviše od svega upornosti zato što se mora više dokazivati od svojih muških kolega. Žene imaju više sluha i strpljenja za razumijevanje problema, lakše pronalaze inovativna rješenja, rjeđe stvaraju neprijateljsko ozračje te lakše uvažavaju socijalne, kulturne i rasne posebnosti. (Pavlek, Klopotan, Latin, 2015.)

Zaposlena žena je poslušna, odana, povjerljiva, odgovorna, sklona timskom radu, kreativna i uspješna u komunikaciji. Žena shvaća ulogu menadžera kao osobe koja koordinira odnose između članova tima i sudjeluje u zajedničkom radnom procesu, pri čemu su članovi tima, zajedno s menadžerom, odgovorni za rezultate i postignuća unutar tima. (Galičić, Ivanković, 2006.)

Što se tiče karakteristika koje se pripisuju ženama, najčešće se misli na dijeljenje moći i informacija. Moć djelomično proizlazi iz položaja te može biti iskorištena prilikom utjecanja na druge. Žene su vješte u održavanju moći preko odnosa s kolegama i spremnije su dijeliti moć. Žene također teže izgrađuju poštovanje od strane svojih suradnika. To je karakteristika koja povezuje zaposlenike i menadžere te je bitna u vođenju različitih grupa. (MojPosao, 2018.)

Ustrajanje na sudjelovanju u radu poduzeća također je bitna osobina ženskih lidera, time se zaposlenici osjećaju motiviraniji kada znaju da su dio organizacije koja cijeni njihovo mišljenje. Isto tako, ženski lideri veliku važnost pridaju i proizvodnji i proizvodu. Ta je osobina korisna jer zaposlenicima pomaže da pronađu unutarnju vrijednost u svom radu. (MojPosao, 2018.)

Dosadašnja istraživanja o načinu vođenja muškaraca i žena pokazala su sličnosti u načinu na koji rukovode muškarci i žene bitno veće od razlika, a da se razlike koje postoje uglavnom svode na činjenicu da su žene sklonije demokratskom, a muškarci direktivnom stilu rukovođenja. Isto tako, istraživanja su pokazala da sličnosti u načinu rukovođenja muškaraca i žena nisu neko iznenađenje jer osobe koje izaberu i spremne su prihvatiti rukovodeće pozicije sigurno imaju mnogo zajedničkih osobina. Ljude koji su inteligentni, samopouzdana, društveni i inicijativni, okolina obično potiče da se prihvate rukovođenja, bez obzira na spol. Zato su osobe koje preuzimaju rukovodeće položaje obično više međusobno slične nego različite. (Rijevac, 2008.)

### **3.2. Razlike između muškog i ženskog stila vođenja**

Današnji stil vođenja se sve više bazira na psihologiji, sociologiji, i promatranju ponašanja ljudi što je više ženski stil vođenja. Danas se menadžment sve više okreće novom stilu vođenja koji u sebi sadrži više ženskog stila nego muškog stila vođenja. Nasuprot ženskom stilu muški stil vođenja karakterizira agresivnost dominaciju, zapostavljanje osjećaja i sl. (Rijevac, 2008.)

Ženski stil odnosno muški stil vođenja popularni su nazivi zbog toga što svaki stil karakteriziraju ponašanja koja se smatraju tipično ženski odnosno muškim ponašanjem. U pravilu žene sa sobom nose tzv. „ženski stil“ vođenja koji je demokratski, osjećajni, odnosno „meki stil“ vođenja. Brojna istraživanja su zapravo dokazala da su žene primarno nositeljice ovog interaktivnog stila vođenja, odnosno da ovaj stil vođenja žene upravo zbog svojih obilježja primjenjuju češće od muškaraca, pa se upravo zbog toga taj stil naziva „ženskim stilom“. Za razliku od ženskog stila je „muški stil“ vođenja koji se još smatra autokratskim, „tvrdim stilom“, uobičajeniji je za muškarce. (Pološki Vokić, 2003.)

Ženski stil vođenja je popularan za moderan stil vođenja koji se proširio u 21. stoljeću, a u svijetu se još naziva i emocionalni stil. Karakteristika ovog stila vođenja je mekani pristup upravljanju i motivaciji zaposlenika. Menadžeri koji primjenjuju ovakav stil vođenja naglašavaju važnost dobrih i uzajamnih odnosa sa zaposlenicima, važnost timskog rada, suradnje, zadovoljstvo zaposlenika i sl. Muški stil vođenja vezan je uz tradicionalno muška svojstva, a tu su: agresivnost, racionalna analiza, asertivnost, konkurencija i sl. (Matić, 2015.)

Tablica 1 Razlike između muškog i ženskog stila vođenja

<b>Muški stil vođenja</b>	<b>Ženski stil vođenja</b>
<b>Autokratski, tradicionalni ili racionalni stil vođenja</b> – karakteriziraju ga centralizacija, autoritet, zapovijedanje, pokoravanje zaposlenika	<b>Demokratski, participativni, transformacijski interaktivni, prijateljski, osjećajni, suradnički stil vođenja ili stil podrške</b> – konzultiranje podređenih o akcijama i odlukama te ohrabivanje njihovog sudjelovanja u odlučivanju na svim razinama
<b>Konkurentski stav prema okolini</b> – na ljude se gleda kao na konkurente u borbi za položaj (suradnici su konkurenti za dobivanje posla i napredovanje, podređeni u zadobivanju pažnje viših menadžera, nadređeni u zaradi i moći u organizaciji); sudjelovanje nije dovoljno, potrebno je pobijediti; poticanje natjecateljskih odnosa	<b>Suradnja</b> – rješavanje poslovnih i drugih problema prilagodbom, kompromisom i suradnjom; izbjegavanje sukoba kako bi se sačuvali dobri međuljudski odnosi te rješavanje sukoba kompromisom kako bi svi bili pobjednici
<b>Moć koja proizlazi iz pozicije u organizaciji</b> – moć se temelji na statusu u hijerarhiji odnosno formalnom položaju u organizaciji (moć kažnjavanja, moć nagrađivanja, informacijska moć)	<b>Poznavanje vlastitih zaposlenika</b> – slušanje što ljudi imaju reći o sebi, svojem poslu, što žele od budućnosti, odnosno gradnja iskrenih i potpunih međuljudskih odnosa
<b>Instrumentalni odnos prema zaposlenicima</b> – ljudi su sredstvo za ostvarivanje ciljeva; usmjerenost na izvršenje zadataka, na postizanje ciljeva, a ne na proces obavljanja zadataka i međuljudske odnose	<b>Razvijene interpersonalne vještine</b> – shvaćanje važnosti razvijanja i održavanja dobrih međuljudskih odnosa, slušanja drugih, osjećajnosti za potrebe drugih, poticanja drugih da iznose svoje ideje, osjećaje i viđenja te davanja povratne informacije.
<b>Sklonost kritici</b> – sklonost kritiziranju umjesto davanju pohvala; rijetko pohvaljivanje podređenih za dobar rad, ali kritiziranje i najmanjih pogreški	<b>Moć koja proizlazi iz osobnosti</b> – moć osobne (karizmatična, stručna ili referentna), a ne položajne prirode; moć koja se pripisuje osobnom utjecaju, interpersonalnim vještinama, napornom radu, itd.
	<b>Dijeljenje moći i informacija</b> – vertikalno i horizontalno distribuiranje moći i informacija
	<b>Poticanje razmjene informacija među zaposlenicima</b>
	<b>Poticanje samopoštovanja kod zaposlenika</b> – korištenje pohvala kako bi se potakao bolji rad zaposlenika, izbjegavanje isticanja vlastitih kvaliteta, nesklonost pokazivanju superiornosti putem statusnih simbola (npr. parkirno mjesto, odvojeni dio u restoranu)

Izvor: Pološki Vokić, 2003

U tablici se vidi je kako je „muški stil“ vođenja autokratski, transakcijski ili racionalni stil vođenja, a za njega je karakterističan konkurentski stav prema okolini, instrumentalni odnos prema zaposlenicima te sklonost kritici. S druge strane, „ženski stil“ vođenja je demokratski, participativni, transformacijski, interaktivni, prijateljski, osjećajni, suradnički stil vođenja ili stil podrške, a karakterizira ga suradnja, poznavanje vlastitih zaposlenika, razvijene interpersonalne vještine, poticanje participacije, dijeljenje moći i informacija te poticanje samopoštovanja kod zaposlenika.

### **3.3. Problemi s kojima se žene susreću na menadžerskim pozicijama**

Žene su u lošijem položaju od muškaraca bez obzira na kvalitete, sposobnosti i specifičnosti koje one posjeduju. Također danas su još uvijek prisutni određeni stereotipi i tradicionalna podjela rada koji posljedično utječu na rodnu segregaciju zanimanja, neravnopravnost prilikom zapošljavanja i napredovanja. U nastavku poglavlja opisane su karakteristike i specifičnosti žena kao radne snage, specifičnosti žena u menadžmentu, problemi vezani uz rodnu segregaciju zanimanja te problemi kod zapošljavanja i napredovanja žena.

Danas je važno prepoznati specifičnosti i potencijale ženske radne snage zato što može biti važno za poslovanje organizacije. Kao najčešće ženske vještine ističu se: komunikacija, međuljudski odnosi, suradnja i fleksibilnost (Galić i Nikodem, 2007.). Bedeković i Ravlić (2011.) navode da se žene smatraju tolerantnijima, otvorenijima, obzirnijima, pravednijima, lakše rješavaju konflikte te brže priznaju svoje pogreške. Sve navedene vještine koje posjeduju žene dovodi do bolje radne atmosfere i kao posljedicu ima veću produktivnost rada. Stoga je bitno da poslodavci prepoznaju kvalitete žena i omoguće im ravnopravnost u pogledu zapošljavanja i napredovanja kao i muškim kolegama.

Jergovski (2010.) ističe kako žene da bi napredovale moraju uložiti više truda nego muškarci te one najčešće uspiju napredovati najviše do srednjeg menadžmenta. Žene menadžeri imaju svoje specifičnosti pri rukovođenju organizacijom naspram muškog stila rukovođenja. Razlike između stila rukovođenja proizlaze iz tradicionalnih muških karakteristika kao što su agresivnost, autoritativnost, samostalnost, racionalnost, natjecanje i konkurencija naspram tradicionalno ženskih karakteristika kao razumijevanje, senzibilnost, empatija, sposobnost dogovora (Bedeković i Ravlić, 2011.)

Istraživanje je pokazalo kako kod ženskog stila rukovođenja do izražaja dolazi njihova sposobnost ophođenja s ljudima i motivacija podređenih. Galičić i Ivanović (2006.) ističu kako se žene koriste interaktivnim vodstvom koji uključuje podjelu informacija i moći, poticanje na participaciju te na taj način zaposlenici dobivaju osjećaj važnosti u organizaciji. Bitne osobine ženskih menadžera: odgovornost, odanost, komunikativnost, timski rad, razumijevanje, dobri su organizatori, manje su sklone panici, inovativne i kreativne. Sve veća uključenost žena u menadžment dovodi do promjena u strukturi rukovođenja, njegovog funkcioniranja te načina komuniciranja sa zaposlenicima. Mijenja se ozračje u poduzeću te se postiže drugačiji pristup u menadžmentu koji omogućava lakše i uspješnije rješavanje problema i drugačiji način rukovođenja (Bedeković i Ravlić, 2011.).

Što se tiče rodne pripadnosti danas je još uvijek rodni sustav utemeljen na spolnoj različitosti što dovodi do nejednakosti između muškaraca i žena. Rod je kulturni pojam koji podrazumijeva društveno konstruirane razlike između muškaraca i žena“ (Galić i Nikodem, 2007.). Rodna pripadnost na tržištu rada prije svega potječe iz tradicionalnih stereotipa podjele rada. Od žena se u tradicionalnom smislu prije svega očekuje da su prvenstveno majke i domaćice, dok muškarci kao glave obitelji dužni su othraniti obitelj tj. osigurati financijsku egzistenciju. Iz toga proizlazi mišljenje da o muškom radu više ovisi egzistencija obitelji nego o ženskom radu te su oni zbog toga društveno više rangirani (Pavlek, Klopotan, Latin, 2015.)

Lučić (2014.) navodi da se kroz povijest nailazi na nejednakosti, tako što muškarci i žene obavljaju druge poslove, njihov rad se različito vrednuje te je još uvijek prisutna diskriminacija prilikom selekcije i zapošljavanja.

Prema istraživanju koje su proveli Galić i Nikodem (2007.) najviše žena zapošljava se u sektorima koji su slabije plaćeni i gdje je teže doći do napredovanja odnosno do rukovodećih položaja kao što su školstvo, zdravstvo, socijalna skrb i činovnici. Prema podacima Svjetske banke iz 2013. godine žene su u 2011. godini činile oko 48% zaposlenih u globalnoj radnoj snazi, 40% u Hrvatskoj te 44% u Europskoj uniji (The World Bank, 2013).

Rodna podijeljenost se prvenstveno odnosi na činjenicu da muškarci i žene rade različite poslove, te je još uvijek prisutna tradicionalna podjela na tipično „muške“ i tipično „ženske“ poslove. Postoje dvije vrste podjela i to horizontalna i vertikalna. Horizontalna podjela poslova je ta da se muškarci i žene zapošljavaju na različitim poslovima. Žene većim dijelom u uslužnim djelatnostima, obrazovanju, tekstilnoj industriji, administraciji dok muškarci obavljaju kvalificirane i fizički zahtjevnije poslove. Vertikalna podjela podrazumijeva da se žene zapošljavaju na poslovima gdje su slabije plaćene i teže dolaze do napredovanja i rukovodećih pozicija. (Lučić, 2014.). „Premda se sve više žena zapošljava na dobro plaćenim stručnim poslovima, osobito mladih i visokokvalificiranih, raste i broj slabo plaćenih poslova povećanog uslužnog sektora ženske radne snage. Žene su i dalje u pravilu natprosječno zastupljene na slabije plaćenim poslovima, a najslabije na vrhu distribucije dohotka.“ (Galić i Nikodem, 2007.)

Danas žene sve više biraju zanimanja koja nisu „tipična“ za ženski rod. Također ne postoje konkretni znanstveni dokazi koji bi potvrdili da žene lošije obavljaju „muške poslove“ (Galić i Nikodem, 2007.). Prema podacima Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA) za 2014. godinu, žene su bile u malom broju zastupljene u upravama dioničkih trgovačkih društava, u bankarskim uslugama, području drvne industrije. Uravnoteženu zastupljenost žena su imale tek u upravnim tijelima u području usluga osiguranja i u nadzornim odborima (Izvešće o radu Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova za 2014. godinu, 2015.).

Prema Državnom zavodu za statistiku (DZS-u) broj zaposlenih žena u 2018. godini iznosio je 45,9%, dok postotak zaposlenih muškaraca u Republici Hrvatskoj iznosi 54,1%. Prema ovim podacima može se zaključiti da je u RH podjednako zaposleno muškaraca i žena. Prema Izvešću Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova u 2014. godini došlo je do promjene trenda vezanih za stopu zaposlenosti, odnosno nezaposlenosti. Od siječnja 2013. godine do kraja prosinca 2014. godine zaposleno je ukupno više žena nego muškaraca. Prema podacima EUROSTAT-a također je utvrđen veći rast zaposlenosti žena tijekom 2012. i 2013. godine.

Prema Izvešću o radu Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova za 2017. godinu (2018.) udio žena u ukupnom broju zaposlenih nije se značajno promijenio te je i dalje ostao nešto niži od udjela muškaraca u ukupnom broju zaposlenih. Tablica2. prikazuje kretanje nezaposlenosti u razdoblju 1985. – 2016. godine.

Tablica 2 Nezaposlenost prema spolu

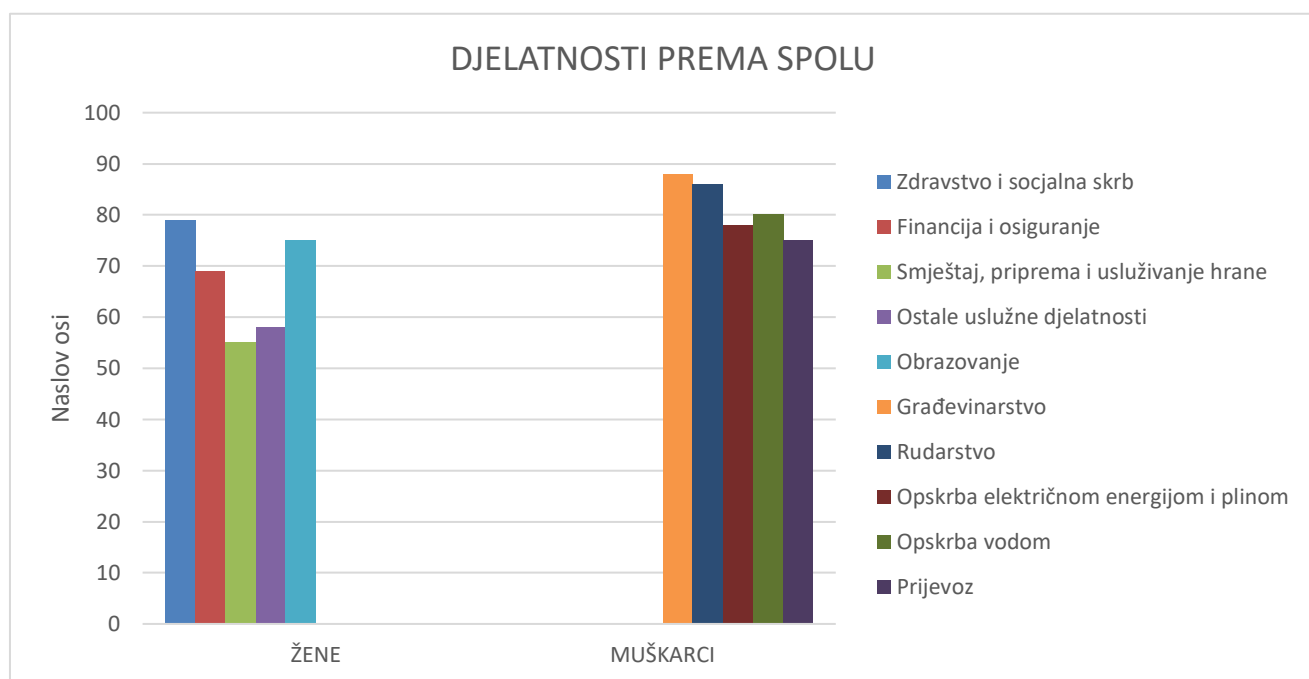
SPOLNA PODJELA (%)		
GODINA	ŽENE	MUŠKARCI
1985	61,7	38,3
1990	56,9	43,1
1995	51,6	48,4
2000	52,7	47,3
2006	60,0	40,0
2007	61,2	38,8
2008	62,2	37,8
2009	59,3	40,7
2010	54,8	45,2
2011	53,7	46,3
2012	53,1	46,9
2013	52,7	47,3
2014	53,2	46,8
2015	54,3	45,7
2016	55,4	44,6

Izvor: vlastita izrada prema podacima: Državni zavod za statistiku, 2017

Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje od 1985. do 2017. godine žene su činile više od polovice nezaposlenih naspram muškaraca. Najveća nezaposlenost žena zabilježena je u 2008. godini 62,2%, a najmanja u 1995. godini.

Jedan od glavnih problema koji se i dalje javlja prilikom zapošljavanja žena je taj što su žene i dalje segregirane u određene tipove zanimanja. Prema glavnim područjima zanimanja (Grafikon 1.) žene u Hrvatskoj u 2017. godini najviše su bile zastupljene u sljedećim poslovima: djelatnost zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (79,2%), obrazovanje (76,8%), financijska djelatnost i osiguranje (68,8%), djelatnost pružanja smještaja, priprema i usluživanje hrane (55,8%), ostale uslužne djelatnosti (57,9%). Za razliku od žena muškarci prevladavaju u građevinarstvu (87,9%), rudarstvu (85,5%), opskrba električnom energijom i plinom (78,4%), opskrba vodom (80,3%), prijevoz (75,2%) (Ženi i muškarci u Hrvatskoj, 2017.).

Grafikon 1 Najzastupljenije djelatnosti prema spolu



Izvor: vlastita izrada prema podacima: Državni zavod za statistiku, 2017.

Problem prilikom zapošljavanja osobito imaju žene starije od 50 godina kojima je gotovo nemoguće nakon gubitka posla pronaći novi, bez obzira na godine radnog staža, stručnost i sposobnosti. One poslodavcu nisu pogodne zbog svojih godina (Strategija za ravnopravnost spolova Vijeća Europe od 2014. do 2017, 2013.). Najveći nerazmjer između nezaposlenih žena i muškaraca u dobnj je skupini između 35 i 54 godina (Ženi i muškarci u Hrvatskoj, 2017.).

Žene mlađe životne dobi nalaze se u sličnoj, nešto blažoj situaciji. One poslodavcima nisu privlačna radna snaga ili nisu prvi izbor prilikom zapošljavanja zbog očekivanja da će duže vrijeme izbivati s posla zbog moguće trudnoće i porodiljskog dopusta (Galić i Nikodem, 2007.).

Prema dostupnim nam podacima objavljenim u publikaciji DZS Žene i muškarci u Hrvatskoj, 2017. može se zaključiti da je i dalje prisutna horizontalna i vertikalna segregacija u zanimanjima tj. da se žene i muškarci još uvijek zapošljavaju u drugačijim zanimanjima, s time da žene gravitiraju zanimanjima koja su slabije plaćena. Pozitivan je pomak glede nezaposlenosti žena koja je u blagom padu u posljednjih nekoliko godina.



### 3.3.1. Efekt staklenog stropa

Stakleni strop (engl. Glass ceiling) je pojam koji označuje vrstu diskriminacije gdje se onemogućuje kvalificiranim i sposobnim ženama napredovanje u tvrtki (Jergovski, 2010.). Stakleni strop predstavlja nevidljivu prepreku s kojom su žene suočene na svojim radnim mjestima. Sam naziv ovog oblika diskriminacije želi ukazati na to da postoji gornja granica (strop) iznad koje je ženi nemoguće uspinjanje bez obzira na njezina znanja i sposobnosti (Nedović, Ivanković, Mišćević, 2015.). To ograničenje je često nevidljivo (stoga i pridjev stakleni) jer ga često ni same žene ne primjećuju sve dok se ne nađu u takvoj situaciji. Ovaj termin diskriminacije prva je upotrijebila novinarka GayBryant, urednica časopisa „WorkingWoman“, želeći opisati situaciju da su žene uspjele napredovati do vrha srednjeg menadžmenta te da su tamo zapele. (Jergovski, 2010.)

„Stakleni strop je simboličan naziv za prepreku koja nije vidljiva običnom promatraču te ju je teško primijetiti ili shvatiti ako se ne iskusi.“ (Prijić-Samaržija, 2008.) Stakleni strop predstavlja najviši stupanj koji žena u svojoj poslovnoj karijeri može postići te joj je za to potrebno mnogo više vremena i truda nego muškim kolegama. Postojanje staklenog stropa rezultat je različitih predrasuda, dvostrukih mjerila naspram muškaraca i negativnog stava prema ženama.

Jedno od konzervativnih mišljenja o ženama koje je prepreka u napredovanju je da žene ne mogu uskladiti obiteljske i poslovne obveze (Brala, 2017.). U društvu se često smatralo da je obitelj najvažnija ženina briga te je iz toga proizašlo mišljenje da je obitelj ženi uvijek prva te da će posao zbog toga „patiti“. Tradicionalno je mišljenje da žena mora podrediti karijeru obitelji te da nije sposobna obje svoje uloge jednako uspješno obavljati.

Kao prepreke napredovanju žena mogu se još naći stereotipni razlozi poput sljedećih: žene nisu dovoljno ambiciozne, nemaju jednake sposobnosti i vještine kao muškarci, nemaju potrebne karakteristike vođe, nedostatak uzora, umanjivanje njihovih sposobnosti itd. (Prijić-Samaržija, 2008.)

Prema podacima u ranije navedenoj publikaciji Državnog zavoda za statistiku, žene u Hrvatskoj u većem postotku upisuju i završavaju školovanje na visokim učilištima. Tako je u 2012. godini od ukupnog broja diplomanata koji su završili neko od visokih učilišta 59,5% bilo žena. To nije bila slučajnost samo za navedenu godinu, već pravilo unazad 20-ak godina da žene u većem broju stječu fakultetsko obrazovanje. Ipak, bez obzira na teoretsko znanje, ženama se ne pruža često prilika da pokažu sva svoja znanja i mogućnost napredovanja na najvišim pozicijama poduzeća.

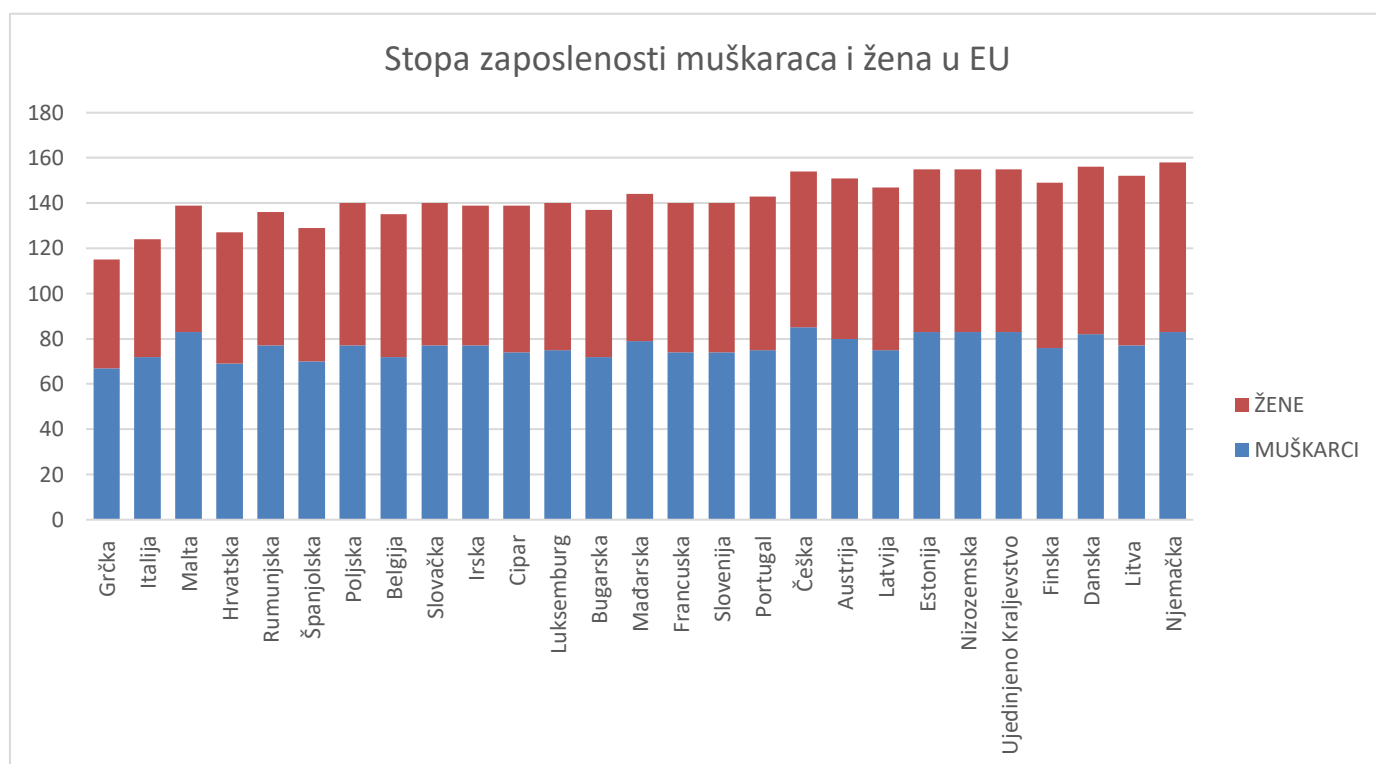
U Republici Hrvatskoj Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova provela je istraživanje na uzorku od 500 trgovačkih društava koji su prema podacima Fine iz 2012. godine po prihodima najuspješnija hrvatska trgovačka društva. Istraživanje je provedeno u okviru projekta „Uklanjanje staklenog labirinta – jednakost prilika u pristupu pozicijama ekonomskog odlučivanja“. Istraživanju se odazvalo svega 36,20% trgovačkih društava.

Prikupljeni i obrađeni podaci pokazuju da su žene izuzetno podzastupljene u upravljačkim tijelima trgovačkih društava. Konkretno, u upravi, upravnom i nadzornom odboru u 2014. godini bilo je zastupljeno 24,25% žena naspram 74,60% muškaraca. Takvi podaci pokazuju visok postotak diskriminacije vezane uz napredovanje. Također trebale bi se uzeti u obzir i činjenice da je istraživanje bilo dobrovoljno te da su njemu u većoj mjeri pristupila trgovačka društva koja imaju zastupljene žene u upravnim tijelima odlučivanja.

Istraživanje je također pokazalo da što je važnija pozicija odlučivanja (npr. predsjednik uprave i nadzornog odbora), sve je manja zastupljenost žena. Na jednu predsjednicu uprave trgovačkog društva koja su pristupila istraživanju, dolazi 9 muškaraca, odnosno žene su zastupljene samo 9,43%.

Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova provela je i drugo istraživanje s istom svrhom i ciljem s razlikom što je u to istraživanje bilo uključeno 100 najuspješnijih tvrtki u Republici Hrvatskoj. Željela je istražiti da li se povećanjem prihoda mijenja stav prema ženama u visokom menadžmentu. Drugo istraživanje samo je potvrdilo rezultate prvog, ukazujući na to da je u Hrvatskoj u velikoj mjeri prisutan efekt staklenog stropa (Izvešće o radu Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova za 2014. godinu, 2015.). Na grafikonu 2 prikazana je stopa zastupljenosti žene i muškaraca na rukovodećim pozicijama u EU.

Grafikon 2 Stopa zaposlenosti žena i muškaraca po zemljama članica EU



Izvor: vlastita izrada prema podacima: EUROSTAT, 2017

Temeljem podataka iz EUROSTAT-a na grafikonu je prikazana stopa zaposlenosti muškaraca i žena po zemljama članica EU. Najveću zaposlenost žena imaju Njemačka, Danska, Finska, Velika Britanija, Nizozemska, Estonija, Litva i Austrija. U navedenim zemljama stopa zaposlenosti žena kreće se između 70% i 75%. Najmanju stopu zapošljavanja žena imaju Grčka, Italija, Malta, Hrvatska, Rumunjska i Španjolska, a stopa zapošljavanja žena kreće se između 48% i 60%. Ostale zemlje imaju prosječnu stopu zapošljavanja žena koja se kreće između 61% i 69%. Što se tiče zapošljavanja muškaraca, najveći postotak zaposlenih muškaraca ima Češka 85%, zatim slijede Nizozemska, Estonija, Velika Britanija, Njemačka i Malta sa 83%. Najmanju stopu zapošljavanja muškaraca ima Grčka sa 67%. Hrvatska zapošljava 69% muškaraca. Prema ovim podacima vidljivo je da je prema stopi zaposlenosti muškaraca i žene Hrvatska na predzadnjem mjestu, što znači da ima više nezaposlenih nego zaposlenih osoba. Isto tako može se reći da se u Hrvatskoj zapošljava gotovo jednak broj muškaraca i žena na radno mjesto.

## **4. Analiza menadžerske uloge žena u malim i srednjim poduzećima**

U ovom poglavlju analizirat će se uloga žena u malim i srednjim poduzećima u RH. Također analizirat će se koliko je žena na visokim pozicijama u poduzećima, kolike su naknade za njihov rad i dali se one razlikuju sa naknadama menadžerima koji su muškarci.

### **4.1. Zastupljenost žena na menadžerskoj poziciji**

Danas postoji veliki broj istraživanja o broju žena na rukovodećim pozicijama i odborima poduzeća kao i o utjecaju spolne strukture odbora na uspješnost poduzeća u svijetu, dok u Hrvatskoj postoji mali broj istraživanja na navedenu temu. U zadnje vrijeme velika se pažnja posvećuje ravnoteži udjela muškaraca i žena na rukovodećim pozicijama, pa tako raste i zainteresiranost za istraživanjima navedene tematike.

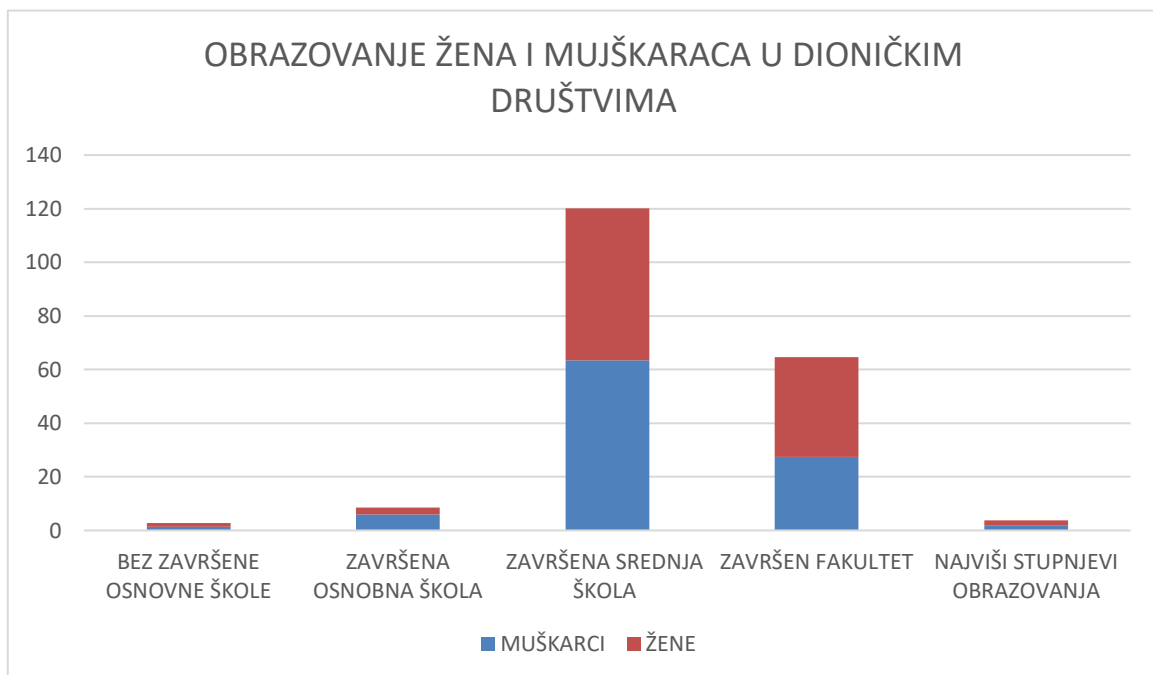
Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj (Ljubičić, 2016.) se odnose na zastupljenost žena i muškaraca na razini uprave dioničkih društava i društava s ograničenom odgovornošću, zatim zastupljenost žena i muškaraca na razini uprave, nadzornih tijela, zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama (prodaja, marketing, financije i sl.).

CEPOR (Alpeza, Has, Novosel i Singer, 2017.) je proveo istraživanje o malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. U tom se istraživanju CEPOR dotakao zastupljenosti žena u poduzetništvu, zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama u malim i srednjim poduzećima i sl.

Državni zavod za statistiku (DZS, 2016.) proveo je istraživanje o Ženama i muškarcima u Republici Hrvatskoj. U istraživanju se obrađuje stanovništvo RH, zdravlje, obrazovanje, zaposlenost i plaće, mirovine, pravosuđe, politička vlast. U tom su istraživanju naveli kolika je zastupljenost žena naspram muškaraca u svakom pojedinom području. Navedena istraživanja detaljnije će se prikazati u daljnjem dijelu teksta.

*Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH* (Ljubičić, 2016.). U istraživanju je sudjelovalo 100 trgovačkih društava koji su tijekom 2012. godine bili na samom vrhu prema financijskim izvještajima. Istraživanje je provedeno putem elektroničkog upitnika o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama. Također uspoređivani su i ostali parametri kao što su: dob, obrazovanje i sl. Prvi dio istraživanja odnosi se na dionička društva. (Ljubičić, 2016.) Na grafikonima je prikazana dobna i spolna struktura zaposlenika u dioničkim društvima.

*Grafikon 3 Obrazovanje žena i muškaraca u dioničkim društvima*



Izvor: vlastita izrada prema: istraživanju (Ljubičić, 2016.)

Grafikon 3 prikazuje strukturu obrazovanja zaposlenika u dioničkim društvima koja su sudjelovala u istraživanju. Vidljivo je da 5,92% zaposlenika ima samo završenu osnovnu školu, njih 60,46% ima završenu srednju školu, 31,74% ima završen fakultet, dok svega 1,88% ima završen najviši stupanj obrazovanja. U dioničkim društvima najveći udio žena ima završen fakultet da 37,16% također 2,08% žena završe najviši stupanj obrazovanja. Prema ovim podacima može se zaključiti da su žene obrazovanije od muškaraca.

Tablica 3 Udio zaposlenika prema dobi

<b>UDIO ZAPOSLENIKA PREMA DOBI</b>	<b>MUŠKARCI</b>	<b>ŽENE</b>
<b>18-24</b>	1,75%	0,37%
<b>25-29</b>	5,52%	4,33%
<b>30-34</b>	8,49%	7,39%
<b>35-39</b>	9,54%	7,93%
<b>40-44</b>	8,25%	7,12%
<b>45-49</b>	5,79%	6,44%
<b>50-54</b>	6,36%	7,28%
<b>55-59</b>	5,27%	4,68%
<b>60-64</b>	2,38%	0,75%
<b>65+</b>	0,02%	0
<b>UKUPNO</b>	<b>55,49%</b>	<b>44,51%</b>

Izvor: vlastita izrada prema: istraživanju (Ljubičić, 2016.)

Tablica 3 prikazuje udio zaposlenika dioničkih društva prema dobi. Vidljivo je da je najviše muškaraca i žena u dobnoj skupini 35-39 godina, odnosno 9,54% muškaraca i 7,93% žena pripadaju dobnoj skupini 35-39 godina života. Također zanimljivo je to da broj zaposlenih žena naglo opada s navršениh 59 godina života. Uz to broj muškaraca je dva i pola puta veći u dobnoj skupini 18-24 nego žena.

Za potrebe diplomskog rada u daljem dijelu teksta bit će prikazani rezultati istraživanja, a odnosit će se na: zastupljenost žena i muškaraca na razini uprave dioničkih društva te zastupljenost žena i muškaraca na nadzornoj razini dioničkih društava

U istraživanju o zastupljenosti muškaraca i žena na razini uprave dioničkih društva (Ljubičić V., 2016.) sudjelovalo je 21 dioničkih društava što čini 55,26% svih trgovačkih društava koji su sudjelovali u istraživanju. Dionička društva koja su sudjelovala u istraživanju zapošljavaju 41 274 zaposlenika od čega je 44,51% žena, a 55,49% muškaraca. Prema ovim podacima se može zaključiti kako dionička društva više zapošljavaju muškarce nego žena. Također se u istraživanju analiziralo obrazovanje i dobna skupina zaposlenika. Zbog lakšeg razumijevanja rezultati su prikazani na grafikonima i u tablicama.

Tablica 4 Obrazovanje zaposlenika uprava dioničkih društava

<b>OBRAZOVANJE UPRAVE</b>	<b>MUŠKARCI</b>	<b>ŽENE</b>
<b>Bez završene osnovne škole</b>	0	0
<b>Završena osnovna škola</b>	0	0
<b>Završena srednja škola</b>	2,27%	0
<b>Završen fakultet</b>	72,30%	90,00%
<b>Najviši stupanj obrazovanja</b>	25,00%	10,00%
<b>UKUPNO</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Izvor: vlastita izrada prema istraživanju (Ljubičić, 2016.)

Tablica 4 prikazuje obrazovanje zaposlenika uprava dioničkih društva. U tablici je vidljivo da 90% žena koje su u upravnim tijelima dioničkih društva završe fakultet, dok samo 72,3% muškaraca koji su u upravnim odijelima dioničkim društvima završe fakultet. No s druge strane 25% muškaraca koji su u upravnim tijelima dioničkih društava završe najviši stupanj obrazovanja, dok svega 10% žena koje su u upravnim tijelima dioničkih društava završe najviši stupanj obrazovanja. Prema ovim podacima može se zaključiti da su u upravnim tijelima muškarci obrazovaniji od žena.

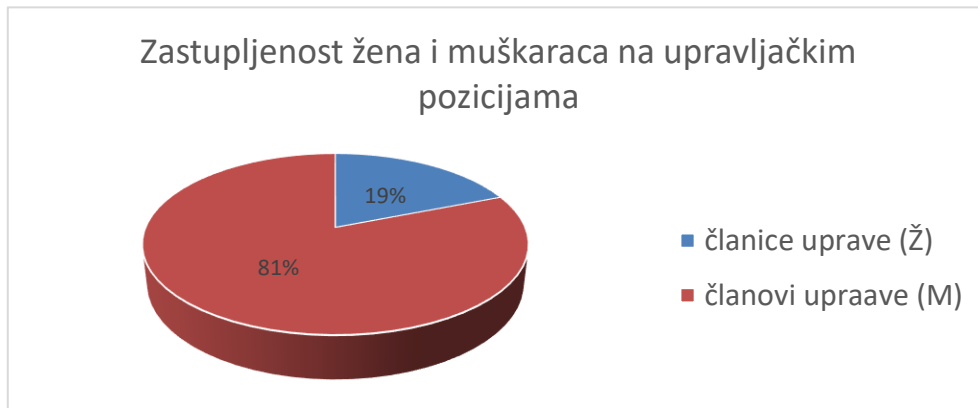
Tablica 5 Dobna struktura zaposlenika uprave u dioničkim društvima

<b>DOBNA STRUKTURA UPRAVE</b>	<b>MUŠKARCI</b>	<b>ŽENE</b>
<b>18-24</b>	0	0
<b>25-29</b>	0	0
<b>30-34</b>	2,56%	0
<b>35-39</b>	12,82%	25,00%
<b>40-44</b>	20,51%	16,57%
<b>45-49</b>	20,51%	16,57%
<b>50-54</b>	23,08%	16,57%
<b>55-59</b>	12,82%	25,00%
<b>60-64</b>	7,69%	0
<b>65+</b>	0	0

Izvor: vlastita izrada prema istraživanju (Ljubičić, 2016.)

Tablica 5 prikazuje dobnu strukturu zaposlenika uprave dioničkih društva. Može se vidjeti da muškarci prije ulaze u upravna tijela dioničkih društva i to u dobnoj skupini 30-34 godina, dok žene u upravna tijela dioničkih društava ulaze u dobnoj skupini 35-39 godina. Također muškarci duže ostaju na ovim pozicijama i to do svoje 65 godine života. Dok žene izlaze sa 59 godina života sa ovakvih pozicija.

Grafikon 4 Zastupljenost žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u dioničkim društvima

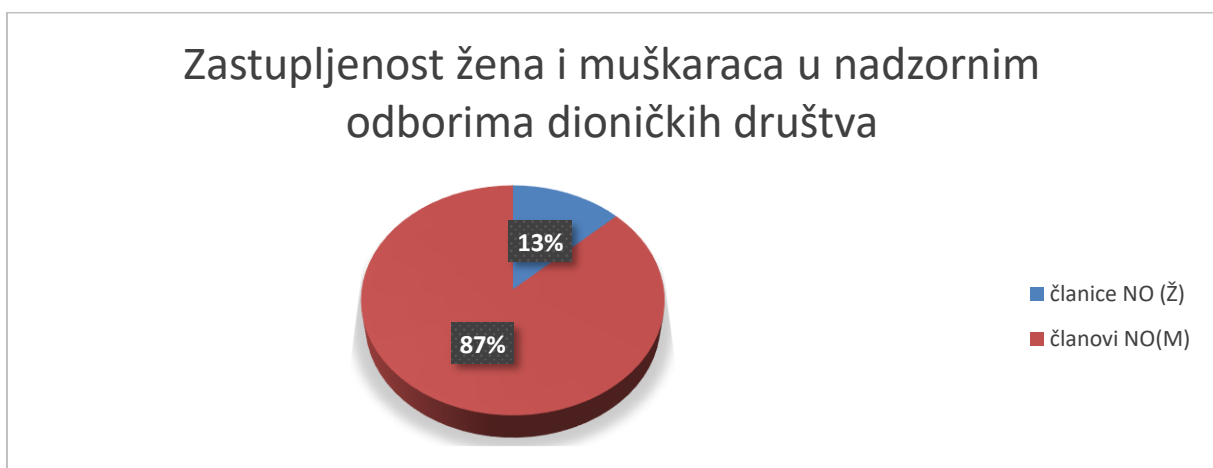


Izvor: vlastita izrada prema istraživanju (Ljubičić, 2016.)

Grafikon 4 prikazuje zastupljenost žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama dioničkih društva. Muškarci su u upravljačkim pozicijama zastupljeniji od žena i to sa 81%. ovakvi rezultati su očekivani zato što još uvijek žene imaju manji udio na rukovodećim pozicijama.

U istraživanju o zastupljenosti žena i muškaraca u nadzornim odborima dioničkih društva (Ljubičić, 2016.). sudjelovalo je 18 dioničkih društava, odnosno 85,71% društava koji imaju upravu i nadzorni odbor. U nadzornim odborima prematanih društva zaposleno je 115 članova, od čega je 13,04% žena i 86,96% muškaraca. Udio zaposlenika nadzornih odbora dioničkih društva prikazan je na grafikonu 5.

Grafikon 5 Zastupljenost žena i muškaraca u nadzornim odborima dioničkih društva



Izvor: vlastita izrada prema istraživanju (Ljubičić, 2016.)



Što se tiče obrazovanja zaposlenika nadzornih odbora dioničkih društava muškarci mogu imati samo završenu srednju školu kako bi bili članovi nadzornog odbora, dok žene imaju završeni fakultet. U tablici 6 je prikazano završeno obrazovanje koje se razlikuju između muškaraca i žena.

*Tablica 6 Struktura obrazovanja članova nadzornog odbora*

<b>OBRAZOVANJE ČLANOVA NO</b>	<b>MUŠKARCI</b>	<b>ŽENE</b>
<b>Bez završene osnovne škole</b>	0	0
<b>Završena osnovna škola</b>	0	0
<b>Završena srednja škola</b>	11,00%	0
<b>Završen fakultet</b>	66,00%	86,67%
<b>Najviši stupanj obrazovanja</b>	23,00%	13,33%

Izvor: vlastita izrada prema istraživanju (Ljubičić, 2016.)

Dobna struktura nadzornih odbora dioničkih društva koja su sudjelovali u istraživanju pokazuje kako muškarci na te pozicije dolaze već sa 18 godina, dok žene na pozicije članica nadzornih odbora dolaze tek sa 35 godina. Žene su više zastupljenije u većini dobnih skupina, ali rano odlaze sa pozicija članica nadzornih odbora i to u dobnoj skupini između 50 i 59 godina života. Ipak neke žene ostaju na tim pozicijama i do 65 godine. U tablici 7 je prikazana dobna struktura članova/ica nadzornog odbora dioničkih društva.

*Tablica 7 Dobna struktura članova/ica nadzornih odbora*

<b>DOBNA STRUKTURA ČLANOVA/ICA NO</b>	<b>MUŠKARCI</b>	<b>ŽENE</b>
<b>18-24</b>	1,18%	0
<b>25-29</b>	0	0
<b>30-34</b>	3,53%	0
<b>35-39</b>	11,76%	20,00%
<b>40-44</b>	17,65%	20,00%
<b>45-49</b>	9,41%	20,00%
<b>50-54</b>	17,65%	0
<b>55-59</b>	15,29%	0
<b>60-64</b>	14,12%	20,00%
<b>65+</b>	9,41%	20,00%

Izvor: vlastita izrada prema istraživanju (Ljubičić, 2016.)

U istraživanju o malim i srednjim poduzećima prema CEPOR (Alpeza, Has, Novosel i Singer, 2016.) žensko poduzetništvo se smatra jedno od najvažnijih poduzetništva, ali prema njihovom mišljenju žensko poduzetništvo još nije dovoljno zastupljeno u Republici Hrvatskoj.

Analiza poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj na temelju podataka prikupljenih u Registru godišnjih financijskih izvještaja ukazuje da je u 2015. godini udio poduzeća u kojima su žene bile većinske vlasnice ili suvlasnice iznosio 18,3 % (žene su bile većinske vlasnice u 18.115 društava, dok su u još 7.525 društava žene bile suvlasnice s muškarcima ili pravnim osobama). (Alpeza, Has, Novosel i Singer, 2016.)

Analizom vlasničke strukture poduzeća u Hrvatskoj u razdoblju od 2011. do 2015. godine moguće je uočiti lagani rast udjela poduzeća u vlasništvu žena između 2011. i 2014. godine, sa 18% u 2011. godini do 20,3% u 2014. godini, dok je u 2015. godini zabilježen pad u odnosu na prethodnu godinu za 2 postotna poena. (Alpeza, Has, Novosel i Singer, 2016.)

Analizom poduzetničke aktivnosti žena po županijama evidentne su razlike u udjelu žena vlasnica poduzeća u ukupnom broju poduzeća. Udio žena vlasnica poduzeća se u 2015. godini kretao između 15,1% i 21,4%. Na prvom mjestu po poduzetničkoj aktivnosti žena u Hrvatskoj je Bjelovarsko-bilogorska županija u kojoj je zabilježeno vlasništvo žena u poduzećima 21,4%, na drugom mjestu je Grad Zagreb u kojem je zabilježeno vlasništvo žena u vlasništvu u poduzećima 20% u ukupnom broju poduzeća županije. Najnižu poduzetničku aktivnosti žena ima Požeško-slavonska županija gdje je udio poduzeća u vlasništvu žena u ukupnom broju poduzeća u županiji tek 11%. (Alpeza., Has, Novosel i Singer, 2016.)

GEM istraživanje omogućuje analizu razlika u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata između žena i muškaraca (tablica 8). U 2015. godini udio žena u aktivnostima pokretanja poslovnog pothvata 20 je 5,7%, dok je udio muškaraca 9,7% što ukazuje na 1,7 puta veću aktivnost muškaraca u pokretanju poslovnog pothvata u odnosu na žene, čime je Hrvatska bila u prosjeku zemalja uključenih u GEM istraživanje (1,6 u 2015. godini). Prema GEM istraživanju jaz u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata između žena i muškaraca u Hrvatskoj manji je u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu kada su muškarci bili 2,4 puta aktivniji od žena u pokretanju poslovnog pothvata. (Alpeza, Has, Novosel i Singer, 2016.)

*Tablica 8 Razlika u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata žena i muškaraca u Hrvatskoj*

	2011.		2012.		2013.		2014.		2015.	
	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska
<b>TEA žene</b>	8,7	4,7	10,6	4,9	11	5,1	11,3	4,8	11,1	5,7
<b>TEA muškarci</b>	10	10	15,4	11,8	15,4	11,5	14,9	11,3	15,4	9,7
<b>TEA muškarci/ TEA žene</b>	1,2	2,1	1,5	2,4	1,4	2,2	1,3	2,4	1,6	1,7

Izvor: vlastita izrada prema podacima CEPOR istraživanja (Alpeza, Has, Novosel i Singer, 2016.)

U Republici Hrvatskoj se sve više počinje poticati žensko poduzetništvo. Ženama poduzetnicama se daju razni poticaji i uvode se programi edukacije žena koje žele postati poduzetnice. Ministarstvo poduzetništva i obrta u svojem programu poticanja poduzetništva i obrta pod nazivom „Poduzetnički impuls 2015“ podijelilo je 2470 potpora ukupne vrijednosti 56,6 milijuna kuna. U tablici 9 prikazani su dodijeljena sredstva po godinama.

Tablica 9 Potpore ženama poduzetnicima kroz Poduzetnički impuls

	Ukupan broj dodijeljenih potpora	Broj dodijeljenih potpora ženama poduzetnicama	Udio žena %	Ukupno dodijeljeni iznos potpora	Dodijeljeni iznos ženama poduzetnicama	Udio žena %
<b>2011.</b>	5.537	2.549	46,0	199.723.565,72	42.992.785,22	21,5
<b>2012.</b>	2.437	851	34,9	165.510.589,97	40.818.913,71	24,6
<b>2013.</b>	1.765	694	39,3	136.595.800,06	22.517.730,87	16,5
<b>2014.</b>	1.471	509	33,2	92.703.357,93	19.721.743,00	21,3
<b>2015.</b>	2.470	769	31,1	56.619.706,44	15.955.115,13	28,2
<b>UKUPNO</b>	<b>13.680</b>	<b>5.372</b>	<b>39,3</b>	<b>651.153.020,12</b>	<b>142.006.287,93</b>	<b>21,8</b>

Izvor: vlastita izrada prema podacima CEPOR istraživanja (Alpeza, Has, Novosel i Singer, 2016.)

Iako su žene u okviru Poduzetničkog impulsa, sudjelovale u ukupnom broju potpora s blizu 40%, dok su u ukupnom iznosu potpora sudjelovale su samo s 22%. To proizlazi iz značajne razlike prosječne vrijednosti potpore za žene i muškarce: prosječna vrijednost potpore dodijeljene ženama tijekom proteklog petogodišnjeg razdoblja iznosi 26.434 kuna, dok je prosječna vrijednost potpore dodijeljene muškarcima bila 61.284 kune. (Alpeza, Has, Novosel i Singer, 2016.)

Osim Ministarstva poduzetništva i obrta (Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta) također i ostale organizacije daju potpore za žene poduzetnice. Tako je Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HABOR) pokrenuo program kreditiranja ženskog poduzetništva pod nazivom „Žene poduzetnice“. Cilj ovog programa je bio poticanje razvoja srednjeg i malog poduzetništva u većem vlasništvu žena, tim se programom dodjeljivalo kredite ženama koje su krenule u poduzetništvo po niskim kamatnim stopama. Isto tako potpore za žene koje žele postati poduzetnice davala je Europska banka te Regionalni centar za razvoj poduzetništva. Isto tako organizirale su se neprofitne organizacije i mreže koje su educirale žene koje su željele postati poduzetnice. Tako je osnovana organizacija CESI (Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje. Najpoznatija ženska poslovna mreža je Womanin Adria, s ciljem udruživanja i razmjene iskustava poslovnih žena. (Alpeza, Has, Novosel i Singer, 2016.)

## 4.2. Financijske naknade ženama na menadžerskim pozicijama

Što se tiče financijskih naknada za obavljene posao žene su u znatno lošijoj poziciji od muškaraca. Žene su za isti posao manje plaćene od svojih muških kolega. Plaće se na menadžerskim pozicijama razlikuju od zemlje do zemlje. Prema članku „Razlika u plaćama muškaraca i žene sve prisutnija je na globalnoj razini“ koji je objavljen na MojPosao. Međunarodni servis Paylab analizirao je plaće muškaraca i žena te je došao do podataka da žene zarađuju od 2 do 11 posto manje od svojih muških kolega na istim pozicijama u zemljama središnje i istočne Europe. Općenito žene u prosjeku zarađuju od 9 do 24 posto manje od svojih muških kolega, ali su žene zaposlene na nižim pozicijama od svojih muških kolega. U svakoj zemlji je drugačija razlika između ženskih i muških plaća.

Tablica 10 Razlika u plaći između muškaraca i žena prema državama srednje i istočne Europe

DRŽAVA	RAZLIKE U PLAĆAMA ŽENA I MUŠKARACA NA ISTOJ POZICIJI U 2017.	OPĆE RAZLIKE U PLAĆAMA ŽENE I MUŠKARACA U 2017.
ESTONIJA	-11%	-24%
LITVA	-10%	-16%
SLOVAČKA	-9%	-23%
ČEŠKA	-8%	-23%
LATVIJA	-8%	-20%
MAĐARSKA	-8%	-22%
FINSKA	-6%	-18%
SRBIJA	-6%	-12%
HRVATSKA	-5%	-9%
SLOVENIJA	-4%	-7%
BIH	-4%	-9%
POLJSKA	-2%	-23%

Izvor: MojPosao, 2018.

Najveću razliku u plaćama ima Estonija sa 24% u općoj razlici plaća muškaraca i žena te 11% u razlici plaća muškaraca i žena na istim pozicijama. Iza nje slijedi Litva, a potom Slovačka, Češka, Latvija. Hrvatska je pri dnu ljestvice što označava da je mala razlika između plaća muškaraca i žena. Što se tiče opće razlike u plaćama muškaraca i žena u Hrvatskoj ta razlika iznosi 9%, dok razlika u plaćama žena i muškaraca na istoj poziciji iznosi 5%. može se zaključiti da su žene i muškarci gotovo jednako plaćeni za svoj posao u Hrvatskoj.

Iako Hrvatska ima najmanju razliku u plaćama između muškaraca i žena na istim pozicijama ili na različitim pozicijama, mora se uzeti u obzir i to da je Hrvatska među onim zemljama gdje je plaća prilično niska. Upravo iz tog aspekta se ne može reći da Hrvatska ima najveću razliku s obzirom na omjer plaća ostalih država članica EU. Kako bismo vidjeli jasniju razliku u plaćama između muškaraca i žena MojPosao tako je napravio istraživanje o plaćama u glavnim gradovima Europske unije.

*Slika 3 Plaće prema glavnim gradovima srednje i istočne Europe*



Izvor: MojPosao, 2018.

Prema podacima MojPosao najveću plaću imaju zaposlenici grada Bratislava koja iznosi 1403 eura, slijedi ga Prag sa 1345 eura, zatim Budimpešta, Zagreb. Najmanju plaću imaju zaposlenici grada Beograd, ona iznosi 736 eura. Što se tiče plaća top menadžera, najveću plaću ima grad Prag koja iznosi 3980 eura, slijedi ga Bratislava sa 3702 eura, zatim Zagreb, Budimpešta. Najmanju plaću za top menadžere ima Vilnius koja iznosi 1567 eura.

## **5. Preporuke Europske komisije za uključenje žena na menadžerske pozicije**

Jednakost između muškaraca i žena bitna je sastavnica Europske unije. Upravo iz tog razloga Europska unija nastoji smanjiti ili potpuno ukloniti nejednakosti između spolova. Kako bi to postigla provode se mnoge mjere i daju preporuke za većim uključanjem žena u trgovačkim društvima, ali i većim uključanjem žena na upravljačkim pozicijama. Također Europski parlament je odlučio napisati direktivu za većim uključanjem žena na menadžerskim pozicijama, a koja bi se primjenjivala u svim članicama Europske unije.

### **5.1. Direktiva o većim uključanjem žena**

Direktive Europske unije su službene preporuke zemljama članicama koje ih primjenjuju. One daju preporuke kako bi zemlje članice trebale nešto uraditi. Postoji mnogo direktiva Europske unije, neke direktive koje je donijela europska unija su (EUROSTAT, 2018.): Direktiva o pravima potrošača, Direktiva o napadima na informacijske sustave, Direktiva o javnoj nabavi, Direktiva o promjeni prava pacijenata u prekograničnoj zdravstvenoj skrbi i sl.

Kao i svaka direktiva tako i Direktiva za većim uključanjem žena na menadžerskoj poziciji daje preporuke zemljama članicama kako bi trebale uključiti žene na rukovodeće pozicije u trgovačkim društvima. Države članice Europske unije bi trebale osiguravati da trgovačka društva poduzimaju korake i politike koje se odnose na uravnoteženost zaposlenosti muškaraca i žena. (Direktiva: Ravnoteža spolova među savjetodavnim članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama, 2013.). Kako bi se lakše pratilo djelovanje trgovačkih društava, države članice EU zahtijevaju od trgovačkih društava da podatke o zastupljenosti spolova u svojim upravama te mjere koje su poduzete s ciljem uravnoteženosti spolova na rukovodećim pozicijama, jednom godišnje podnesu nadležnim nacionalnim tijelima. (Direktiva: Ravnoteža spolova među savjetodavnim članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama, 2013.)

Ako trgovačko društvo ne ostvari ravnotežu zaposlenosti muškaraca i žena na rukovodećim pozicijama u svojim organizacijama i ostale preporuke direktive, mora pripremiti obrazloženje za neostvarenjem ciljeva koje je preporučila Europska komisija, također mora dostaviti sve mjere koje je poduzelo ili koje će u narodnom periodu poduzimati kako bi ostvarili uravnoteženost spolova u upravama. (Direktiva: Ravnoteža spolova među savjetodavnim članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama, 2013.). U svrhu uravnoteženosti spolova na rukovodećim pozicijama u trgovačkim društvima, države članice EU primjenjuju određene sankcije prema trgovačkim društvima koji ne poštuju uvjete za otvoreni i transparentni postupak zapošljavanja. Također se primjenjuju sve mjere kako bi se postigla transparentnost zapošljavanja. Sankcije koje članice države primjenjuju prema trgovačkim društvima koji se ne pridržavaju transparentnosti, moraju biti djelotvorne, razmjerne i odvraćajući. Neke od sankcija su: upravne kazne, isključenje iz javnih poziva na dostavu ponuda, djelomično isključenje iz dodjele sredstava iz strukturnih fondova unije i sl. (Direktiva: Ravnoteža spolova među savjetodavnim članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama, 2013.)

## **5.2. Uvođenje međunarodnih inicijativa u RH**

Što se tiče uvođenja inicijativa koje je donijela Europska komisija također su date preporuke članicama Europske unije pomoću direktive za većim uključenjem žena na rukovodećim pozicijama u trgovačkim društvima.

Direktivom je propisano da sve države članice moraju, nakon dvije godine od dana kada je nastupila direktiva, donijeti zakone, uredbe i upravne odredbe kako bi se ostvario cilj uravnoteženja spolova u upravama trgovačkih društava. Od 1. siječnja 2017. godine države članice šalju Komisiji izvješće o provedbi direktive. Izvješća sadrže informacije o mjerama koje su provedene na razini država članica EU. (Direktiva: Ravnoteža spolova među savjetodavnim članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama, 2013.). Hrvatska ima jako puno mjera s kojima potiče talentirane žene da se uključe u proces donošenja odluka, također se u hrvatskoj jako puno daje doprinos ženskom poduzetništvu, žene se educiraju i okupljaju u poslovne mreže kao što je Womanin Adria. Također Hrvatska je stvorila bazu poslovnih žena kako bi one lakše mogle međusobno kontaktirati, razmjenjivati iskustva i dati savjete. Najpoznatija poduzetnička mreža Womenin Adria upravo je zasnovana na takvoj bazi, mreža koristi poduzetnicama, direktorice za sve važne informacije, edukacije, sastanke i sl. (Ljubičić, 2016.)



## **6. Intervju sa vlasnicom i direktoricom knjigovodstvenog servisa**

U ovom poglavlju detaljnije će se obraditi provedeni intervju sa gospođom Šteficom Pokupec koja je vlasnica i direktorica knjigovodstvenog servisa S.T.E.P. d.o.o. Gospođa Štefica Pokupec pristala je na intervju te je usmeno odobrila de se njezina izjava može koristiti za potrebe ovog diplomskog rada.

Na početku ovog poglavlja više će se govoriti o samom knjigovodstvenom servisu, djelatnosti poduzeća, a zatim će se preći na sam intervju koji prikazuje s kojim se problemima žene susreću u poduzetništvu, u menadžerskim ulogama i kakao na njih gledaju muške kolege.

S.T.E.P. d.o.o. je knjigovodstveni servis sa sjedištem u Zaprešiću: Jurjevska 2 Pojatno, 10290 Zaprešić. Poduzeće je osnovano 1992. godine osnivačice poduzeća su Štefica Pokupec i Sanja Slatković. Djelatnost poduzeća je trgovinska djelatnost i s njom povezane usluge, savjetovanje u vezi sa poslovanjem i upravljanjem, računovodstveni i knjigovodstveni poslovi, te uvoz i izvoz. Temeljni kapital društva iznosi 18.600,00 kn. (Trgovački registar, 2018.). Štefica Pokupec je jedna od osnivačica društva S.T.E.P. d.o.o. Završila je srednju ekonomsku školu u Zagrebu. 1986. godine diplomirala je na ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Sanja Slatković je također osnivačica društva S.T.E.P. d.o.o. ona je isto kao i njena suosnivačica završila srednju ekonomsku školu u Zagrebu. 2003. godine diplomirala je ekonomiju na Baltazaru Krčelić u Zaprešiću. Prije nego su osnovale društvo su mnogim poznanicima, prijateljima davale knjigovodstvene usluge. Nakon nekog vremena odlučile su pokrenuti svoj vlastiti posao i tako su osnovale knjigovodstveni servis. U tim godinama se mijenjao zakon, stvarala nova država Hrvatska što im je otežalo proces osnivanja poduzeća.

Kako navodi gospođa Štefica u tim godinama kada se počela osnivati samostalna država trebale su imati puno poznanstva kako bi mogle napredovati. Tijekom rada njihovog poduzeća stekle su mnogo poznanstva i poslovnih partnera s kojima su surađivale. Tijekom svojeg obrazovanja i rada u knjigovodstvenom servisu stekle su iskustvo u poslovanju i već su postale dosta fleksibilne. Gospođa Štefica navodi kako se u njihovom poduzeću dosta radi da se i neki poslovi obavljaju duplo što je nepotrebno, navodi da imaju jako puno korisnika koji koriste njihove usluge. Navodi kako joj je najveća motivacija za otvaranje vlastitog poduzeća bila fleksibilnost radnog vremena, slobodni vikendi, duži godišnji odmori.

Što se tiče neformalnog obrazovanja redovno se organiziraju seminari na kojima se razmjenjuju iskustva sa ostalim suradnicima koji se bave istom ili sličnom djelatnošću, također na seminarima se proučavaju zakoni, uspoređuju se nelogičnosti i greške koje se svakodnevno događaju u računovodstvu. Kao ekonomist gospođa Štefica radi 38 godina, a tijekom svojih godina radila je računovodstvo za različite korisnike i pravne osobe: d.o.o., j.d.o., ustanove, neprofitno knjigovodstvo, državno knjigovodstvo, obrtnike i sl. Navodi kako je upravo najveći problem njezinog poslovanja surađivanje sa klijentima, a razlog tome je što neki klijenti ne plaćaju svoje usluge. Također navodi kao problem kontrole Ministarstva financija, carina, državne revizije i sl. Kako ona navodi da je problem u tome da sve te kontrole iscrpe čovjeka i da onda ne može raditi efikasno. Što se tiče poticaja za poduzetništvo gospođa Štefica navodi kako za svoje poduzeće nikada nije koristila nikakav poticaj, ali navodi da je sudjelovala u izradi projekta za EU fondove. Njeno iskustvo nije pozitivno zato što se za takve projekte treba prikupiti mnogo papira i administracije kako bi mogli uopće započeti sami postupak natječaja.

Predrasude prema ženama kao vlasnica i direktorica na rukovodećim pozicijama danas u svijetu su sve manje prisutne. Isto tako danas se sve više uvažava žensko mišljenje i rad. Ona navodi da u svojem poslovanju nikada nije osjetila ili doživjela predrasude od svojih muških kolega i poslovnih partnera samo zato što je žena. Ističe kako ju njezine kolege i suradnici iznimno cijene i da je uvijek imala prijateljski odnos sa kolegama, suradnicima, zaposlenicima. Smatra kako se te barijere osjete u Zagrebu jer tamo ima više organizacija, više muškaraca koji su na visokim pozicijama i da se još uvijek osjeti razlika između muških i ženskih kolega.

Ona smatra da je žena sposobna voditi poduzeće bolje od muškaraca, ali da mora imati pomoć svojih kolega, zaposlenika, partnera i sl. odnosno da u poduzeću gdje je žena na rukovodećoj poziciji treba biti zaposleno pola muškaraca, a pola žena. Također smatra da je teško voditi poduzeće u kojem su samo žene zato što žene imaju puno kompliciranije situacije nego muškarci. Ističe da je jako važno dobro proučiti svakog zaposlenika njihovu osobnost, kvalitete, komunikaciju i sl. Za uspješnost poslovanja bitno je imati dobar tim ljudi koji skupa mogu postići velike ciljeve. Ona smatra kako je uspješan menadžer onaj koji zaradi za pristojan život, a istodobno ne doživljava stres na poslu. Navodi kako je odlučila manje zarađivati kako bi imala slobodne vikende, 30 dana godišnjeg odmora, kakao bi mogla raditi ono što voli. Navodi kako stalno mora nositi svoje prijenosno računalo kamo god ide ali da joj nije to problem jer njen je posao na dnevnoj bazi i ima puno slobodnog vremena.

## 7. Zaključak

Kako bi se što bolje razumjela tema zapošljavanja i imenovanja žena na menadžerskoj poziciji u Hrvatskoj, odnosno kako bi se utvrdio položaj, zastupljenost, zaposlenost žena na tržištu rada te mjere kojima se želi smanjiti ili ukloniti diskriminacija prema ženama, za potrebe rada korištena je literatura, članci, istraživanja, te internetski izvori.

Ovim radom se može zaključiti kako danas ima sve manje diskriminacije prema ženama te da su žene postale sve zastupljenije na rukovodećim pozicijama u poduzećima. Razlog tome je preporuke i inicijative Europske unije, zakoni i pravilnici koje je donijela Republika Hrvatska, te sve ostale mjere i politike kojima se promiče uloga žena u poduzećima. Ipak bez obzira na razvoj društva još uvijek je prisutna tradicionalna podjela rada i određeni stereotip koji utječe na rodnu sekreciju zanimanja. Danas su se sve više žena izborile za rad u netipičnim ženskim zanimanjima od kojih spada menadžerska pozicija.

U svrhu utvrđivanja postoji li diskriminacija žena na tržištu rada te postoji li razlika na menadžerskim pozicijama u poduzećima analizirana su mnogobrojna istraživanja kao što su: istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj (Ljubičić V., 2016.), istraživanje o malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj (CEPOR, 2017.). Analizom se utvrdilo da ipak postoji još uvijek razlika u zastupljenosti žena na upravljačkim poslovima, također malo žena se odlučuje pokrenuti vlastiti posao. Razlika se uočava u upravama dioničkih društava i društvima sa ograničenom odgovornošću gdje su žene još uvijek dosta diskriminirane na tim pozicijama. U svrhu suzbijanja ili smanjenja razlika između muškaraca i žena na upravljačkim pozicijama Europska Komisija dovela je direktivu kojom se preporuča 40% žena na upravljačkim pozicijama u svim trgovačkim društvima koja su uvrštena na burze.

Na samom kraju rada proveden je intervju sa vlasnicom i direktoricom knjigovodstvenog servisa. Iz intervjua se može zaključiti kakao gospođa Štefica Pokupec nije naišla na diskriminaciju što se tiče razlike spolova. Ona navodi kako je njezine kolege uvažavaju kao vlasnicu i direktoricu, kolegicu, suradnicu i sl. Ipak tijekom poslovanja naišla je na probleme, ali birokratskog karaktera i uhodavanja poslovanja. Ipak ističe da žena nije cijenjena kao vlasnica i direktorica te sama ne može uspjeti u svijetu menadžmenta, odnosno da mora imati dobre suradnike, kolege i zaposlenike kako bi mogla upravljati cijelim sustavom sama.

Također navodi kako se razlika u spolovima najviše osjeti u velikim gradovima u kojim je konkurencija velika i jaka.

Iz svega navedenog može se reći da postoje stereotipi naspram ženama i njihovim vodstvom. Isto tako postoji još velika mogućnost da se razvija uloga žena u poduzetništvu, menadžmentu i da se žene uvažavaju isto kao i muškarci što se tiče upravljanja i vodstva organizacije. Žene su više otvorenije, razumiju probleme zaposlenika, kolega, suradnika, partnera, a najviše potporu trebaju muških kolega koji su podređeni ili koji rade na istim pozicijama. Žene imaju sposobnost analiziranja i promišljanja odnosno one prije donošenja odluke moraju dobro istražiti činjenice. Stoga se može zaključiti da ženska intuicija, razumijevanje problema, analitika, i ostale vještine mogu uvelike pridonijeti razvoju i razvitku poduzeća.

Danas se u svijetu menadžmenta sve više primjenjuje mekan stil vodstva koji je primjeren ženama. Takav stil vodstva podrazumijeva orijentaciju svakom zaposleniku, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika. Zaposlenik se osjeća važnim jer je uključen u proces donošenja odluka. upravo iz tog razloga žene su sve više zastupljene i cijenjena na pozicijama vodstva i upravljanja. No ipak s druge strane žena kao menadžer je manje plaćena od svojih muških kolega koji rade na istoj poziciji iako je žena ponekad obrazovanija od muških kolega.

Kako bi se žene potakle za većim uključenjem u poduzetništvo, poslovanje ili kako bi krenule u napredovanje stvorene su mnoge baze i mreže kojima se žene međusobno povezuju i savjetuju, razmjenjuju informacije. Jedna od najpoznatijih mreža poslovnih žena je Womanin Adria koja je osnovana u svrhu razmjenjivanja informacija, ohrabrenja, iskustva ženama koje žele postati uspješne ili koje već jesu.

Važna je ravnoteža i jednakost spolova u svim područjima života, a jedna od najvažnijih je zapošljavanje, napredovanje, plaće i menadžerske pozicije. U tu svrhu se poduzimaju mjere i politike kako bi se smanjio jaz između muškaraca i žena na rukovodećim pozicijama ta kako bi žene imale iste uvjete zapošljavanja i rada kao muškarci bez omaložavanja, diskriminacije, stereotipa i sl.

# LITERATURA

1. Alpeza M., Has M., Novosel M. i Singer S. (2017.), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj. Dostupno 28.8.2018. na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf>"sce-2016-HR-web.pdf
2. Bedeković V. i Ravlić Ž. (2011.), Položaj žena u rukovodećim strukturama službi jedinica lokalne uprave i područne (regionalne) samouprave
3. Belak V. (2014.), Menadžment u teoriji i praksi
4. Belić I. (2011.), Vještine predviđanja. Dostupno 27.8.2018. na: <http://menadzrske-vjestine.blogspot.com/>
5. Brala D. (2017.), Žena, majka, šefica: Mehanizmi i strategije žena na rukovodećim poslovnim pozicijama
6. Državni zavod za statistiku (DZS). Dostupno 27.8.2018 na: [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)
7. Europska komisija (2013.), Direktiva o povećanju ravnoteže spolova među savjetodavnim članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama te o drugim povezanim mjerama
8. Galičić V. i Ivanović Z. (2006.), Žene menadžeri u Hrvatskom hotelijerstvu
9. Galić B. i Nikodem K. (2007.), Identifikacija standarda diskriminacije žena pri zapošljavanju.
10. Gračan Ž. (2016.), Žene u svijetu menadžmenta
11. Helgesen S. i Johnson J (2011) Žensko viđenje – Prava moć zaposlenih žena
12. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA). Dostupno 27.8.2018. na: [www.hanfa.hr](http://www.hanfa.hr)
13. Jergovski A. (2010.), Stakleni strop: Granice u napredovanju žena na radnom mjestu
14. Kadlec Ž. (2013.), Komunikacija u procesu menadžmenta
15. Krasnec T. (2014), Hrvatska ne podržava da se uvedu obvezne zakonske kvote među direktore privatnih tvrtki. Dostupno 27.8.2018. na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/hrvatska-ne-podrzava-da-se-uvedu-obvezne-zenske-kvote-medu-direktore-privatnih-tvrtki-979478>
16. Lučić M. (2014.), Žene i liderstvo
17. Ljubičić V. (2016.), Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH. Dostupno 28.8.2018. na: [http://rec.prs.hr/wp-content/uploads/2016/12/PRSRH\\_Izvjesce\\_muskarci-zene100\\_web.pdf](http://rec.prs.hr/wp-content/uploads/2016/12/PRSRH_Izvjesce_muskarci-zene100_web.pdf)

18. Matić M. (2015.), Osobine vještih menadžera: žene ili muškarci? Dostupno 27.8.2018. na: <https://repositorij.vus.hr/islandora/object/vus:77/preview>
19. McAlister, Stephens i Rosener (1990.), Istraživanje o načinu vođenja organizacije (muški i ženski stil vođenja)
20. MojPosao (2018.), [www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net)
21. MojPosao (2018.), Žene spremnije dijeliti moć od muškaraca. Dostupno 27.8.2018. na: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69646/Zene-spremnije-dijeliti-moc-od-muskaraca/6/>
22. Mušara A. (2009.), Nije bitan spol nego sposobnost vođenja tvrtke. Dostupno 27.8.2018. na: <http://www.poslovni.hr/after5/nije-bitan-spol-nego-sposobnost-voenja-tvrtke-110580>
23. Nedović M., Ivanković D., Mišćević D. (2015.), Stakleni strop – položaj žena u sustavu znanosti
24. Osmanagi Bedenik N. (2010.), Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima
25. Pavlek M. H., Klopotan I., Latin M. (2015.), Položaj žena menadžera
26. Pokupec Š. (2018.), Intervju
27. Pološki Vokić N. (2003.), Ženski stil vođenja
28. Prijic-Samaržija S. (2008.), Žene u znanosti: stakleni strop
29. Rijavec M. (2008.), Uspješan menadžer
30. Robbins S. i Judge T. (2009.), Organizacijsko ponašanje
31. Samuel C. Certo i S. Trevis Certo (2009), Moderni menadžment
32. Sikavica P, Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008.), Temelji menadžmenta
33. Štefan M. (2012.), Ženski i muški stil vođenja. Dostupno 27.8.2018. na: <http://matejastefan.blogspot.com/2012/05/zenski-i-muski-stil-voenja.html>
34. Vrcelj S. (2011.), Kome još (ne)treba feministička pedagogija?
35. Wehrichu H. i Koontzu H. (1988.), Menadžment
36. Žugaj M. i Brčić R. (2003), Menadžment

# PRILOZI

## Prilog 1: pitanja za intervju

1. Opišite svoje formalno (školovanje, tečajevi) i neformalno obrazovanje (samoobuka, iskustvo).
2. Što ste radili prije nego ste otvorili poduzeće? Kratko opišite svoja prethodna radna iskustva.
3. Kako ste odlučili pokrenuti vlastito poduzeće i postati direktoricom? Je li to bio splet okolnosti ili dobro isplaniran potez?
4. Koliko dugo se bavite ovim poslom i na kakve sve probleme ste naišli u poslovanju kao žena na rukovodećim pozicijama?
5. Jeste li koristili poticaje za žensko poduzetništvo? Koliko dugo traje taj postupak ako ste koristili? Jeste li imali određene probleme tijekom stjecanja poticaja?
6. Postoji li na razini EU poticaji za žene na menadžerskim pozicijama koje se mogu iskoristiti u Hrvatskoj?
7. Postoje li predrasude prema ženama i jeste li se Vi u karijeri susretali s rodnim barijerama?
8. Ako imate muške kolege ili zaposlenike cijene li Vas oni jednako kao direktoricu?
9. Smatrate li da je žena sposobna za vođenje poduzeća? (objasniti)
10. Uspijevate li uskladiti svoj privatni i poslovni život?
11. Smatrate li da je u Hrvatskoj još uvijek velika nejednakost između muškaraca i žena na menadžerskim pozicijama?
12. Koja je vaša preporuka za sve žene koje jesu ili žele postati menadžer? Kako da se nose sa stresom ili stereotipom oko toga da je menadžment muški posao?
13. Žalite li ponekad za odabirom svoje karijere? Volite li svoj posao? (ili jeste li zadovoljni njime)
14. Po čemu smatrate da se razlikujete od svojih muških kolega, što vidite kao svoje prednosti u odnosu na njih? Smatrate li da imate nedostatke u odnosu na njih? Koje su vaše vještine vođenja?
15. Smatrate li da ste Vi uspješna vlasnica i direktorica?
16. Ima li Hrvatska još prostora za razvijanjem uloge žena na menadžerskim pozicijama? Koji su Vaši prijedlozi za poboljšanje situacije u RH?