

# Karijerne barijere žena menadžera zbog fenomena staklenog stropa

---

Zrinski, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

*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:211:603544>

*Rights / Prava:* [Attribution-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-25**



*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Ana Zrinski**

**KARIJERNE BARIJERE ŽENA  
MENADŽERA ZBOG FENOMENA  
STAKLENOG STROPA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2021.**

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

**Ana Zrinski**

**Matični broj: 0135219352**

**Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju**

**KARIJERNE BARIJERE ŽENA MENADŽERA ZBOG FENOMENA  
STAKLENOG STROPA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

Doc. dr. sc. Ivan Malbašić

**Varaždin, rujan 2021.**

*Ana Zrinski*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristilo drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

Ne tako davno, žene su bile zadužene isključivo za porođaj i brigu o djeci i kućanstvu, ali žene 21. stoljeća odlučile su zauzeti svoje mjesto u svijetu i podići svijest društva kako bi ih smatrale jednako vrijednima i sposobnima istaknuti se u poslovnom svijetu, a ne samo kao na majke i kućanice. S emocionalnijim i komunikativnijim stilom vođenja, ženama se sve više pruža prilika da se istaknu na višim rukovodećim pozicijama. No, ono što se javlja kao problem su karijerne barijere koje se postavljaju pred njih, posebno kada se nađe u efektu „staklenog stropa.“

**Ključne riječi:** žene menadžeri, vođenje, karijerne barijere, efekt „staklenog stropa“, karijera

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Žene menadžeri .....	2
2.1. Pojam menadžera i menadžmenta .....	2
2.1.1. Funkcije menadžmenta .....	4
2.2. Uloga (žene) menadžera .....	6
2.3. Žene menadžeri kao izazov .....	7
2.4. Budućnost žena menadžera u poslovnom svijetu .....	8
2.5. Razlike između žena menadžera i muških menadžera .....	9
2.6. „Ženski i muški“ stil vođenja .....	11
3. Fenomen staklenog stropa kao karijerna barijera žene menadžera .....	16
3.1. Teorijska podloga staklenog stropa .....	16
3.2. Karijerne barijere s kojima se susreću žene menadžeri .....	18
3.2.1. Spolna diskriminacija .....	21
3.2.2. Kredibilitet kao karijerna barijera .....	23
3.2.3. Sigurnost zaposlenja kao karijerna barijera .....	24
3.2.4. Ostale karijerne barijere .....	24
4. Istraživanje na temu fenomena staklenog stropa .....	28
5. Zaključak .....	30
Popis literature .....	31
Popis slika .....	33
Popis tablica .....	34

# 1. Uvod

Žene su jednako dobri menadžeri kao i muškarci. Međutim i dalje se žene susreću s brojnim predrasudama, a zbog kojih se žene u poslovnoj praksi stavljaju na pozicije koje nisu menadžerske. Da je tako dokazuje i Elinor Ostrom koja je 2009. godine dobila Nobelovu nagradu za ekonomiju te su tada pokrenuta brojna istraživanja o ženama menadžerima u smislu broja žena na rukovodećim pozicijama (Pavlek, Klopota, Latin, 2015:227). Nakon što su provedena brojna istraživanja dokazano je kako žene mogu biti jednako uspješne u svim aspektima vođenja posla, a u nekima čak i bolje. Glavni razlog zbog kojega se žene smatraju neuspješnima povezan je s temom ovog završnog rada, a ona glasi: „Karijerne barijere žena menadžera zbog fenomena staklenog stropa“. Upravo fenomen staklenog stropa predstavlja problem s kojim se žene bore ne bi li ga riješile. Dakako tu su i druge brojne predrasude koje se javljaju ovisno o stereotipnim poimanjima, no nisu ne rješive.

Ne bi li se skrenula pozornost na važnost žena u svijetu menadžmenta i prepreke s kojima se susreću predmet ovog rada su: Karijerne barijere žena menadžera zbog fenomena staklenog stropa. Cilj rada je prikazati i objasniti što je to stakleni strop i u kojim se sve oblicima žene susreću sa staklenim stropom, a posebice kada je u pitanju njihov napredak odnosno dolazak na visoke pozicije kao što je biti menadžer u nekom poduzeću ili organizaciji.

Prilikom pisanja ovog završnog rada korišteni su izvori literature koji su povezani sa samim naslovom rada i tematikom rada. Koristit će se znanstveni i stručni radovi, kao i knjige napisane od strane autora koji su stručnjaci u području koje je tema ovog rada. Nadalje, u istraživačkom djelu rada, izvor podataka je anketa postavljena na društvene mreže.

Metode istraživanja koje se koriste prilikom pisanja rada su: metoda analize, metoda sinteze, deskriptivna metoda, metoda generalizacije te metoda apstrakcije.

Rad se sastoji od ukupno pet poglavlja uključujući uvod i zaključak. U uvodnom djelu rada uvest će se u problematiku žena menadžera te će se istaknuti izvori, ciljevi te metode istraživanja. Nadalje, u drugom poglavlju govorit će se o samom pojmu menadžmenta, funkcijama menadžmenta, definiranju pojma menadžera te pojmu i ulozi žena menadžera. Nadalje, obradit će se izazovi žena menadžera te budućnost u poslovnom svijetu. Također će se navesti razlike između ženskih i muških menadžera, te stilova vođenja gdje će se navesti temeljne razlike. U trećem djelu objašnjava se pojam efekta „staklenog stropa“ te njegovi uzroci. Također, definiraju se karijerne barijere te koje su u sklopu efekta „staklenog stropa“. Zatim se svaka karijerna barijera posebno objašnjava. Nadalje, u istraživačkom djelu rada, to jest četvrtom djelu provodi se istraživanje putem polustrukturiranog intervjua na ispitanicama gdje će isti iznijeti mišljenje o navedenoj problematici. Navedeni rezultati istraživanja prikazat će se putem rasprave gdje će se raspraviti dobiveni rezultati.

## 2. Žene menadžeri

Ovo poglavlje definira općenito pojmove menadžera, menadžmenta, žene menadžera kao i ulogu i budućnost žene menadžera, te razlike između žena i muškaraca menadžera.

### 2.1.Pojam menadžera i menadžmenta

Različiti autori različito definiraju menadžment i menadžere, pa će se iz tog razloga istaknuti nekoliko različitih definicija spomenutih pojmova. *“Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve”* (Wehrich i Koontz, 1998:4). Godine, 1978. Atchison i Hill definirali su menadžment kao proces u kojem se donose odluke usmjerene na ostvarivanje ciljeva, a pri čemu menadžeri koriste svoje vještine ne bi li donijeli odluku koja će za cilj imati vođenje drugih prema postizanju uspjeha. Menadžment se može definirati i kao djelatnost organiziranja, planiranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti te organizacijskih resursa i za cilj ima ostvarivanje organizacijskih ciljeva. S tim da međusobno povezuje spomenute zadatke i funkcije. Dakako, mora se napomenuti kako je menadžment djelatnost koja se javlja na svim razinama društva i organizacije. (Enciklopedija.hr, 2021) Svakako potrebno je napomenuti kako je menadžment i znanstvena disciplina „u kojoj je akumulirano i sistematizirano znanje o fenomenu menadžmenta, o teorijama, modelima, metodama, načelima i zakonitostima njegova djelovanja i čimbenicima koji određuju to djelovanje i uspješnost.“ (Enciklopedija.hr, 2021). Nadalje, menadžment se oslanja na zaposlenike koji su nositelji pojedinačnih zadataka. Također, menadžment osigurava takozvanu logističku potporu radi stvaranja uvjeta za učinkovito i djelotvorno korištenje drugih resursa za postizanje ciljeva tvrtke, što uvijek zahtijeva udruživanje zajedničkih snaga koje odredi uprava.

Zadaća menadžmenta je osposobiti ljude da rade zajedno i pretvoriti njihove snage u nešto učinkovito, a slabosti u nešto nevažno. Budući da se bavi povezivanjem ljudi radi postizanja zadanog cilja, upravljanje se smatra sastavnim dijelom kulture ljudi. Kako bi se ta kultura prenijela na organizaciju, moraju se postaviti jasni i konkretni ciljevi i posvetiti zajedničkim vrijednostima. Svaka razina menadžmenta i njeni članovi moraju stalno rasti i razvijati se, ovisno o potrebama i mogućnostima. Drugi razlog zašto se menadžment nikada ne može potpuno naučiti, a kamoli kopirati, jest taj što je upravljanje zapravo znanost, a uspješno upravljanje umjetnost. Upravo zbog toga razlika između neuspješne i uspješne organizacije je sposobnost njezinog rukovodstva da je vodi, a nema uspješnog upravljanja bez profesionalnih i talentiranih menadžera.



Glavna značajka organizacije koja djeluje na globalnom tržištu je odnos prema svjetskom tržištu u cjelini, fokus na zaposlenike i timski rad te najnoviji tehnološki i IT napredak. Zbog čestih promjena zahtjeva tržišta, svaka organizacija mora formulirati posebnu strategiju za prilagođavanje proizvoda i usluga tim zahtjevima i tako zadovoljiti želje i potrebe potrošača.

Ovako oblikovana strategija mora biti vođena upravljanjem u kojem su sve upravljačke funkcije prilagođene uvjetima u globalnom okruženju. Uspješno izvršene osnovne upravljačke funkcije smatraju se razumijevanjem složenosti poslovnog okruženja i kombiniranjem različitih ekonomskih, društvenih, političkih, zakonodavnih i kulturnih sustava.

Sami pojam menadžera smatra se veoma širokim jer uključuje menadžere koji upravljaju mikro i malim poduzećima jednako kao i menadžere (direktore) multinacionalnih poduzeća i korporacija. Dakako, tu su još i menadžeri (voditelji) neprofitnih organizacija razni specijalisti i drugi. Menadžera se definira kao nositelja ili realizatora menadžerske funkcije u organizaciji odnosno neke grupe ljudi koja je zadužena za izvršavanje, kontrolu, usmjeravanje i koordiniranje određenih zadataka i aktivnosti. (Enciklopedija.hr, 2021) Glavni zadatak koji mora menadžer izvršiti je taj da bude vođa. Nije važno radi li se o mikro, malom, srednjem ili nekom velikom multinacionalnom poduzeću, važno je da izvršava svoje obveze savjesno i na vrijeme.

Nadalje, menadžer planira, donosi odluke, organizira posao i poslovanje, zapošljava i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Neke definicije kažu da je menadžer osoba koja svoje zadatke izvršava radeći uz pomoć drugih ljudi, kako onih nad kojima ima izravnu nadležnost (njegovu podređeni), tako i onih nad kojima nema izravne nadležnosti. Menadžer postiže svoje ciljeve angažirajući druge da izvršavaju zadatke, a ne da ih sam radi. Menadžer mora pronaći način da motivira sudionike u radnom procesu, kako bi povećao ukupnu učinkovitost i djelotvornost, ali mora uzeti u obzir i svoju društvenu odgovornost (Buble, 2006: 6).

Menadžeri se tako mogu podijeliti na tri razine (Vukmirović, 2009.):

1. Visoka razina (top manager) - top menadžeri su na vrhu organizacijske hijerarhijske strukture. Oni su odgovorni za funkcioniranje cijele organizacije, definiraju ciljeve i strategije za njihovo postizanje, upoznaju vanjsko (vanjsko) i unutarnje (unutarnje) okruženje organizacije i donose odluke relevantne za organizaciju u cjelini. U poslovnim se organizacijama često nazivaju izvršni direktori, a što se tiče korporacijskog vlasništva nad tvrtkom, zovu se CEO (Glavni izvršni direktor), odnosno CEO -i. Mogu imati i druga zvanja, kao što su: glavni izvršni direktor, članovi uprave, predsjednici, generali, dekani, rektori, kancelari, izvršni potpredsjednici, viši savjetnici i slično. Oni su najodgovorniji za funkcioniranje bilo koje organizacije i posjeduju najveću moć.

2. Srednji menadžer - srednji menadžeri su veza između menadžera na visokoj razini i menadžera prve razine. Najčešće se identificiraju s voditeljima pojedinih radnih i poslovnih

jedinica; njihov broj i struktura ovise o veličini organizacije. Oni su odgovorni menadžerima na visokoj razini i izravno su odgovorni za rad menadžera niže razine ili razine. U posljednje vrijeme mnoge organizacije smanjuju broj srednjih menadžera kako bi povećale učinkovitost i smanjile ili smanjile troškove organizacije.

3. Prva razina, menadžer (low manager) - menadžeri prve razine ili linije izravno su odgovorni za proizvodnju, usluge, zaposlenike i tehničku pomoć. Oni imaju ulogu motiviranja zaposlenika, rješavanja operativnih problema i donošenja operativnih odluka. Ranije su se menadžeri prve razine zvali supervizori, tj. nadzornici, šefovi, predradnici, dok se danas zovu vođe ili vođe, a ponekad ih nazivaju i administratorima.

### **2.1.1. Funkcije menadžmenta**

Upravljačke funkcije važno je sagledati u smislu razina upravljanja i njihovog hijerarhijskog sastava. Funkcije upravljanja razlikuju se po opsegu, sadržaju i prirodi, a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vodstvo i kontrola (Wehrich, Koontz, 1994.:20.) Planiranje uključuje odabir zadataka i ciljeva te radnje za njihovo postizanje. To zahtijeva izbor misije i ciljeva te načine njihovog izvršavanja. Predstavlja vezu između onoga što je organizacija sada i onoga što želi postati u budućnosti. To bi značilo da je organizacijsko planiranje usmjereno prema budućnosti. Planovi daju posebne smjernice za menadžere i sve zaposlenike te određuju što i kako učiniti. Planiranje je neizbježna odgovornost svih menadžera, pa se uspjeh menadžera temelji na sposobnosti viđenja i razumijevanja promjenjivog okruženja. Proces planiranja sastoji se od pet faza: a) određivanje ciljeva organizacije, b) određivanje stvarnog položaja organizacije u odnosu na postavljene ciljeve, c) predviđanje budućih događaja, d) stvaranje planova za postizanje ciljeva, e) predstavljanje planova i postizanje rezultata.

*Planiranje* se odnosi na sve upravljačke funkcije, a posebno na funkciju upravljanja. Prilikom planiranja zahtijeva se donošenje odluka, odnosno odabir između nekoliko budućih smjerova djelovanja. Svaki proces u upravljanju započinje planiranjem, a planiranje se može definirati kao proces postavljanja budućih ciljeva, pretpostavki o okruženju u kojem će se ciljevi ostvarivati te odabiru smjerova, načina, radnji i sredstava za realizaciju. Planiranje se smatra sastavnim dijelom upravljanja na svim razinama, ali opseg planiranja varira ovisno o različitim razinama upravljanja (Buble, 2010.:107)

*Organiziranje* je proces u kojem se daje određena slika o organizaciji organizacije te se formiraju i uvode nova organizacijska rješenja. Organiziranje uključuje podjelu radnih zadataka radi postizanja ciljeva i provjeru jesu li oni dati ljudima kojima su namijenjeni. Cilj je stvoriti okruženje u kojem je moguća ljudska aktivnost. Organiziranje je još jedna važna

funkcija upravljanja i slijedi planiranje. Zadaća organiziranja je utvrđivanje zadataka za svakog pojedinog člana organizacije radi postizanja planiranih ciljeva. Također, funkcija organiziranja mora odrediti sve aktivnosti organizacije i grupirati ih, a zatim podijeliti aktivnosti pojedinih organizacijskih jedinica, rukovoditelja i zaposlenika te utvrditi zajedničku suradnju svih zaposlenika i osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi organizacije. Upravljanje ljudskim resursima je proces usmjeren na dovođenje i razvoj ljudskih potencijala u organizaciji. Ostvaruje se kroz niz individualnih aktivnosti vezanih za planiranje, odabir, razvoj, radne odnose itd. Odluka o pravom izboru zaposlenika često nosi mnogo rizika jer se postavlja pitanje ima li kandidat sve karakteristike potrebne za uspješno obavljanje posla i kako će se slagati sa suradnicima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.,:76).

*Upravljanje ljudskim resursima* vrlo je važna funkcija jer su ljudi živi elementi organizacije. Temeljni zadaci funkcije upravljanja ljudskim potencijalima su: a) popunjavanje radnih mjesta, b) motiviranje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika, i c) stalni razvoj i obrazovanje zaposlenika. Upravljanje ljudskim resursima uključuje: istraživanje, zapošljavanje i razvoj ljudskih resursa, nagrađivanje i odnose sa zaposlenicima i sindikatom. Ako ne postoje načini za zadržavanje kvalitetnih zaposlenika unutar organizacije, mogu se pojaviti dugoročni problemi za razvoj i napredak organizacije. Organizacije koje imaju sposobnost privlačenja, razvoja, motiviranja i zadržavanja najboljeg osoblja moći će postići planirane ciljeve. Glavni cilj funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je pravilno raspoređivanje osoblja na odgovarajuća radna mjesta ((Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.,:77).

*Vođenje* je ishodište svih upravljačkih funkcija kroz koje se, kroz dobru komunikaciju i interakciju između menadžera i njegovih suradnika, prenose ideje i poduzimaju radnje za postizanje onoga što je menadžer zamislio. Funkcija vodstva uključuje motivaciju, odabir stila vodstva i komunikaciju s ljudima. Vođenje potiče aktivnosti članova organizacije te motivira i angažira ljude u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva. Problemi koji se javljaju u ovoj funkciji smatraju se najsloženijim i najosjetljivijim. Vođenje uključuje pripremu ljudi da ulože svoje vještine i znanje kako bi postigli ono što im je naređeno. To se postiže nizom aktivnosti usmjerenih na interakciju između zaposlenika i menadžera. Uspjeh vodstva ovisi o utjecajima i izvorima moći te vještinama ophođenja sa suradnicima. Stil menadžerskog vodstva koji se primjenjuje u odnosima sa suradnicima, poslovanju i postizanju ciljeva nastaje kao rezultat umjetnosti utjecaja ((Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.,:77).

*Kontroliranje* znači mjerenje i ispravljanje pojedinih organizacijskih aktivnosti tako da sve ide prema planu. Kontroliranje olakšava ispunjenje planova. Važno je napomenuti vezu između funkcije planiranja i funkcije upravljanja. Ove funkcije zatvaraju poslovni proces, tj.

bez planiranih zadataka ne bi bilo kontrole poslovanja, a bez kontrole je i izvršenje planiranog nemoguće i besmisleno.<sup>28</sup> Kontrola je nadzor organizacije sa svrhom da se nastavi postizanje ciljeva. Kontrola započinje usporedbom postignutog i planiranog te se sastoji od tri

koraka: a) postavljanje standarda za usporedbu postignutog s planiranim, b) mjerenje rezultata u odnosu na plan i c) ispravljanje odstupanja od planiranog. Suvremeni pristup kontrolnoj funkciji polazi od sintagme TQM, odnosno cjelovitog upravljanja kvalitetom, koja naglašava važnost postojanja preventivne kontrole na svakom mjestu u organizaciji ((Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.,:78).

## 2.2.Uloga (žene) menadžera

Prije nego li se krene u detaljniju razradu uloga menadžera ukratko će se napraviti povijesni pregled uloge i položaja žena kroz povijest. Prema Poliću (2003) u II. svjetskom ratu je došlo do prekretnice kada su žene počele dobivati svoja prava i ostvarivati bolje položaje u poduzetničkom svijetu. Za vrijeme II. svjetskog rata u velikom broju zemalja je počela prevladavati demokracija i samim time su žene počele dobivati pravo glasa, a već i krajem 19. stoljeća su žene počele dobivati glasačka prava u nekim zemljama. Novosel (2003) kaže kako se u drugoj polovici 20. stoljeća dogodila velika prekretnica za ženski rod. Napravljen je veliki korak kada su u pitanju pozicije žena u poslovnom i privatnom svijetu, jer je došlo do provođenja zakona kojim se štiti majčinstvo. Međutim, i dalje veliki broj aktivnosti koje su povezane s privatnim životom i kućanstvom ostaje na ženama. S obzirom na to da se radilo o patrijarhalnom društvu žene su se morale boriti i to ne samo da bi dobile adekvatno obrazovanje, već da bi se mogle zaposliti i u privatnom životu imati pravo glasa kaže Novosel (2003).

Kako bi žene postale menadžeri i bile uspješne u svom poslu do danas su morale podnijeti puno žrtve i dokazivati se znatno više od muškaraca u izvršavanju raznih zadataka. Ne bi li menadžeri ili u ovom slučaju menadžerice izvršile svoje zadatke u poduzeću u kojem rade najčešće se „igraju različitih uloga“, a neke od njih su (Buble, 2002:9):

1. uloga odlučivanja,
2. informacijska uloga i
3. interpersonalna uloga

Informacijska uloga je uloga koja predstavlja aktivnosti koje se primjenjuju u održavanju i razvoju organizacijske mreže. Kod informacijske uloge generalni menadžeri oko 75% vlastitog radnog vremena koriste ne bi li razgovarali s drugim ljudima, a vezano uz navedeno razlikuju se tri informacijske uloge (Buble, 2002:9):

1. uloga podnositelja informacija,
2. uloga osobe za nadzor i

### 3. uloga glasnogovornika.

Uloga odlučivanja obuhvaća sve aktivnosti koje se odnose na donošenje odluka i poduzimanje radnji povezanih s odlukama. Na zanimljiv način Žugaj i Brčić (2003) obrađuju problematiku odnosno ulogu žena u menadžmentu. Navedeni autori ističu kako su žene u proteklom desetljeću značajno napredovale, a posebice kada je u pitanju stjecanje odgovornih mjesta u organizacijama, a kao razloge tome navode zakone koji nalažu pravedno zapošljavanje kao i promjene stajališta prema ženama na radnim mjestima.

Iako treba imati na umu da je 2014. godine Grant Thornton International Business Report proveo istraživanje čiji rezultati su objavljeni u časopisu Forbes ([https://www.forbes.com/forbesinsights/women\\_in\\_senior\\_management/index.html](https://www.forbes.com/forbesinsights/women_in_senior_management/index.html)) koje je pokazalo da se u višem menadžmentu nisu desile značajne promjene kada su u pitanju žene menadžeri. Međutim, očekivali su se nešto drugačiji rezultati s obzirom na pozitivne pomake u legislativi koja promiče žene u Europi isto kao i pozitivni pomaci u smislu kvota za žene. U odnosu na istraživanje koje je provedeno 2014. godine postoji i istraživanje iz 1965. godine čije rezultate prenose Žugaj i Brčić (2003). Autori navode kako su rezultati istraživanja pokazali da u spomenuto vrijeme je samo 9% muškaraca i 4% žena smatralo da žene nemaju tendencije prema vrhovnim položajima. Već se te ne tako davne 1965. pokazalo da muškarci žene doživljavaju kao sposobne i ravnopravne njima samima. Dakako, isto to ispitivanje pokazalo je da preko 50% ispitanika smatra da žene nikada neće biti potpuno prihvaćene u poslovanju.

Prema Galičiću i Ivanoviću (2006) muškarci i žene se odgajaju na različite načine te se i usmjeravaju prema drugačijim ulogama u društvu. Također, ističu kako je socijalizacija ta koja unaprijed određuje karakteristike kod muškaraca i žena, neovisno o iznimkama. Odnosno autori žele reći kako se od samog rođenja počinju usadivati navike, a koje se kasnije ogledavaju u načinu pristupa i rada neke osobe.

Još jedna od činjenica koja je važna za istaknuti jest da su žene i u povijesti bile na nezavidnim i često ponižavajućim položajima. Dakako, s godinama se i to promijenilo sve veći i veći broj žena dolazi na visoke položaje i karakteristike ponašanja koje su prisutne najčešće kod muškaraca, su počele biti prisutne i kod žena kažu Galičić i Ivanović (2006).

## **2.3. Žene menadžeri kao izazov**

Nastavno na prethodno navedeno žene predstavljaju izazov u poslovanju jer postoje čimbenici koji su protiv uzimanja žena na rukovodeće odnosno menadžerske pozicije, ali jednako tako su i protiv njihova napredovanja u poslovnom svijetu. O kojim je čimbenicima riječ vidljivo je u nastavku rada (Žugaj i Brčić, 2003):

1. nedostatak ambicija kod žena, vrlo često se ne kandidiraju za više razine u menadžmentu
2. menadžeri na višim pozicijama često smatraju da žene nemaju dovoljno izraženu ambicioznost,
3. vrlo često muškarci misle kako se žene ne snalaze dovoljno dobro u donošenju odluka,
4. muško spol vjeruje da osobine koje posjeduju žene nisu dovoljno odgovarajuće za osobe koje će se nalaziti na visokim pozicijama i biti autoritet,
5. prilikom vrednovanja i odlučivanja kojeg će se kandidata odabrati često se koriste muške komisije, a samim time se žene stavlja u nepovoljan položaj,
6. u svijetu medija žene se prikazuje kao seksualne objekte,
7. muški menadžeri koji su nadređeni vrlo često ne pružaju ženama iskustva potrebna za napredovanjem,
8. nadređeno muško osoblje često pretpostavlja da žene nisu dovoljno uporne te da se zbog toga ne treba ulagati u njihovo stručno i profesionalno osposobljavanje.

Vrlo često se događa kada su u pitanju osobine koje imaju muškarci, ne prihvaćaju se te iste osobine kod žena i Žugaj i Brčić (2003) ističu da se kod muškaraca nametljivost ocjenjuje kao upornost, a kod žena kao „nepotrebno šefovanje“, a tu su još i neke druge pretpostavke:

1. tako imamo odlične rezultate rada kod muškog roda koji se pripisuju njihovoj sposobnosti, a dok se kod žena često smatra da je to bila čista slučajnost ili rezultat pomoću kojeg su im omogućile muške osobe,
2. neke od žena koriste nenametljiv stil menadžmenta, a za koji se može reći da ukazuje na pomanjkanje inicijative i nisku sposobnost vođenja.

## **2.4. Budućnost žena menadžera u poslovnom svijetu**

Proučavanjem nekoliko internetskih stranica i portala kao što su Deloitte, Poslovni dnevnik, Hrvatska gospodarska komora, Best Value Schools i dr. ukazuju na to da je pred ženama „svijetla budućnost“. Naime, predviđa se kako će s godinama broj žena u poslovnim svijetu sve više i više rasti. Da je svijetla budućnost pred ženama potvrđuje i Europska komisija koja poduzela brojne mjere za pokretanje promjena u poslovnom svijetu. Tako je Europska komisija „*iznijela je prijedlog o ravnoteži između poslovnog i privatnog života za zaposlene obitelji, akcijski plan za smanjenje razlike u plaćama između spolova te je pozvala na okončanje nasilja nad ženama u okviru aktivnosti financiranja i podizanja svijesti.*“ (Europska komisija, 2018.)

Postoji nekoliko razloga zašto se sve veći broj žena uključuje na visoke pozicije u svjetskom menadžmentu, a neki od njih su (Bahtijarević – Šiber, Sikavica, Pološki - Vokić, 2008.:608).:

1. *Manja diskriminacija u društvu* - suvremena društva i organizacije pridaju sve veću važnost i pozornost diskriminaciji u smislu spola, dobi, svih oblika manjina, kultura, religija i slično. Brojni zakoni također reguliraju kontrolu svake diskriminacije, omogućujući tako jednake mogućnosti za zapošljavanje, razvoj i napredovanje, te štiteći žene i druge skupine kojima nedostaje usluga. Osim zakonodavnih, razvijaju se i nevladine organizacije s ciljem uklanjanja prepreka zapošljavanju i poticanja sve većeg uključivanja u sferu rada i upravljanja.

2. *Upravljanje raznolikošću* - raznolikost predstavlja snagu, konkurentnost i poslovni uspjeh, zbog toga je važno da suvremeni menadžeri znaju upravljati tim razlikama te prepoznati i koristiti sve prednosti koje iz njih mogu proizaći. Jedna od razlika kojima se posvećuje velika pozornost je spol, što je dovelo do percepcije sposobnosti i kompetencija koje žene imaju i njihovog sve većeg uključivanja u upravljanje.

3. *Važnost ženskog stila upravljanja za poslovanje suvremenih organizacija* - stil ženskog vodstva smatra se upravljanjem novim dobom. Ovaj stil vodstva usmjeren je na ljudske resurse i potencijale, kako bi se povećala njihova upotreba kao izvor konkurentnosti i prednosti. Istraživanja su pokazala da su žene primarni nositelji ovog stila, pa ne čudi njihova sve veća uključenost na više rukovodeće pozicije. - Sve veći broj, stručnost i organizacija žena - broj obrazovanih žena stalno se povećava, njihova stručnost i organizacija se poboljšavaju, što ih čini poželjnijima u upravljačkim sferama

4. *Sve je veći broj poduzetnica* - muškarci su većinski vlasnici malih i srednjih poduzeća, ali sve veći broj žena otvara vlastite tvrtke.

5. *Odnos između udjela žena u upravljanju i uspjeha organizacije* - najvažniji razlog uključivanja žena u upravljanje organizacijama s obzirom na to da istraživanje pokazuje da postoji pozitivan odnos između broja žena menadžerica i uspješnosti organizacije. Primjerice, pokazalo se da je ROE pozitivno povezan s udjelom žena u najvišem menadžmentu, odnosno da u čak četiri od pet industrija tvrtke s najvećim udjelom žena na najvišim razinama upravljanja postižu više za svoje dioničare.

## **2.5.Razlike između žena menadžera i muških menadžera**

Kako i svugdje tako i u poslovnom svijetu postoje prednosti i nedostaci odnosno razlike između žena menadžera i muških menadžera. U nastavku rada prikazana je tablica u kojoj se ističu razlike između žena menadžera i muških menadžera prema Delloite-u (2019). Dakako to nisu jedine razlike između muškog i ženskog stila (upravljanja) vođenja, a više o njima slijedi također u nastavku rada.

Tablica 1: Razlike između žena menadžera i muških menadžera

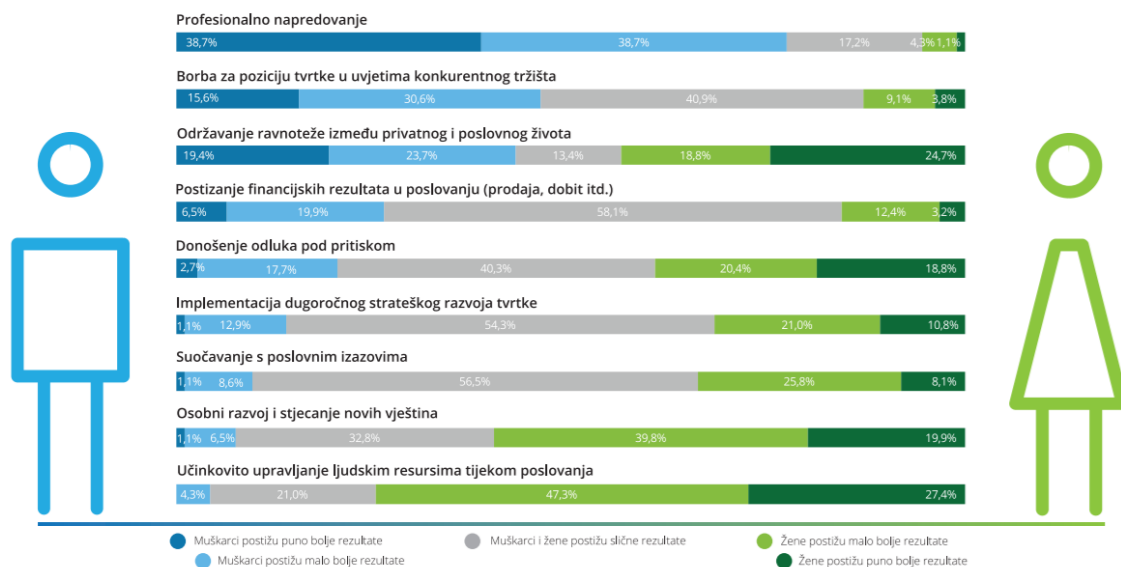
<b>Razlike između žena menadžera i muških menadžera:</b>
Radna mjesta koje stvore žene menadžeri su sigurnija
Žene vode veću brigu o zaposlenicima kao i kvaliteti odnosa u poduzeću ili timu
Ženama su važni međuljudski odnosi i spremnije su na timski rad jer im je važniji uspjeh organizacije od osobne nagrade
Žene su veća podrška zaposlenicima, potiču ih na daljnja školovanja
Profit nije jedino što motivira žene u poslovanju
Žene nude mogućnosti fleksibilnijeg radnog vremena
Žene su širokogrudnije kada je u pitanju roditeljski dopust
Žene manje riskiraju, opreznije su kada su u pitanju kreditna zaduživanja

Izvor: Deloitte, Žene u poslovnom svijetu, Deloitte SheXO klub, 2019. str. 4

Kada je u pitanju postizanje poslovnih rezultata između žena menadžera i muških menadžera onda iz slike 1 možemo dobiti informacije koje nam ukazuju na sljedeće (Deloitte, 2019): muškarci su jači u profesionalnom napredovanju, muškarci su jači u borbi za poziciju tvrtke u uvjetima konkurentnog tržišta, žene su volje u održavanju između privatnog i poslovnog života, muškarci su jači u postizanju financijskih rezultata, žene donose bolje odluke kada su pod pritiskom, žene su efektivnije u implementaciji dugoročnog strateškog razvoja tvrtke, žene su bolje u suočavanju s poslovnim izazovima, žene su bolje i kada je u pitanju osobni razvoj, edukacija, stjecanje novih vještina i žene su bolje i kod učinkovitog upravljanja ljudskim resursima za vrijeme poslovanja.

Iz navedenog se može zaključiti kako su žene menadžeri jako dobre kao takve i da ih treba još više poticati na daljnji razvoj i na češće apliciranje za visoke pozicije.





Slika 1: Prikaz rezultata provedenog istraživanja od strane tvrtke Deloitte  
 Izvor: Deloitte, Žene u poslovnom svijetu, Deloitte SheXO klub, 2019. str. 5

## 2.6. „Ženski i muški“ stil vođenja

Kako svaka osoba za sebe ima određene karakteristike tako postoje i karakteristike kada je u pitanju podjela muškaraca i žena u svijetu menadžmenta. Naime, vrlo se često ženski stil vođenja povezuje s tradicionalnim ženskim svojstvima kao što su (Pološki - Vokić, 2003:44): Empatija, otvorenost, fleksibilnost, racionalnost, agresija, senzibilnost i dr.

„Ženski stil“ vođenja popularni je naziv za moderan stil vođenja, stil koji se u svijetu naziva još i „emotivnim“, prijateljskim, kolegijalnim, transformacijskim ili interaktivnim, a i demokratskim ili participativnim stilom vođenja. Za taj je stil vođenja karakterističan „mekani“ („soft“) pristup upravljanju i motiviranju ljudi. Pojedinci koji primjenjuju „ženski stil“ vođenja ističu važnost dobrih i uzajamnih odnosa sa zaposlenicima, važnost participacije zaposlenih, suradnje, timskog rada, važnost dijeljenja informacija i sličnog za organizacijsku uspješnost i osobno zadovoljstvo na radu ljudi koji čine organizaciju. „Muški stil“ vođenja najbolje se opisuje riječima kao što su odlučnost, odvažnost, snaga, sigurnost, agresivnost, objektivnost, logičnost, samouvjerenost, žestina i sl. (Pološki - Vokić, 2003, str. 40.). Osobine koje pripadaju uglavnom ženskom spolu karakteriziraju takozvani „ženski stil“ vođenja kao što su emotivno rješavanje problema, slušanje i razumijevanje za tuđe ponašanje i potrebe, empatija, stvaranje pozitivne radne okoline, stvaranje timskog duha i sinergije, priznavanje vlastitih pogrešaka, veća samokontrola, motiviranje suradnika, umijeće komuniciranja s ljudima, „topao“ odnos i briga za suradnike

S druge strane, najčešće karakteristike muškog stila vođenja su racionalnost i agresija. Žene koje se nalaze u ulozi menadžera lakše otkrivaju probleme itd. Najčešće se žene kada su u pitanju rukovodeće odnosno menadžerske pozicije nalaze na takvim pozicijama kada su u pitanju organizacije koje se bave uslužnim djelatnostima, prodajmo, zdravstvene ustanove, obrazovne ustanove, odgojne ustanove ili državne administracije. Koje su sve karakteristike muškog i ženskog stila vođenja navedeno je u tablici ispod (Pološki - Vokić, 2003:40):

Tablica 2: Razlike između muškog i ženskog stila vođenja

Br.	Ženski stil vođenja	Muški stil vođenja
1.	<p>Prijateljski, participativan, demokratski, interaktivan, suradnički, emotivni, kolegijalni, suradnički, transformacijski stil vođenja</p> <p>⇒ Interaktivnim načinom vođenja i transformacijskim stilom, žene potiču zaposlenike da vlastite interese pretvore u interesne skupine ne bi li tako ostvarile što veći broj ciljeva</p>	<p>Autokratski i transakcijski stil vođenja</p> <p>⇒ muški menadžeri u poslu uspjeh postižu davanjem informacija i naređivanjem, a za usluge koje su pružene zamjenjuju se nagrade ili kazne</p>
2.	<p>Žene ne vole natjecanja jer to smatraju porazom od jedne strane</p> <p>⇒ žene preferiraju suradnju i pregovaranja odnosno konzultiranja ne bi li izbjegle svađe, nastanak neprijateljstva, demotiviranosti i dr.</p>	<p>Borba za položaj i jačinu</p> <p>⇒ međusobna konkurencija odnosno međusobna borba za prevlast ne bi li se došlo na bolju poziciju i bolji posao</p>
3.	<p>Visoka razvijenost interpersonalnih vještina</p> <p>⇒ žene u ulozi menadžera znatno više uvažavaju što drugi pričaju (aktivno slušanje), potiču radnike da iznose svoje prijedloge i ideje jednako kao i održavanje dobih odnosa</p>	<p>Formalni položaj u organizaciji kao izvor moći</p> <p>⇒ uz već ranije spomenutu formalnu moć muški menadžeri primjenjuju još i informacijsku, pozicijsku moć i moć nagrađivanja</p>

4.	<p>Poticanje sudjelovanja (participacije)</p> <p>⇒ žene vrlo često potiču zaposlenike da budu dio svake faze krenuvši od ciljeva pa sve do odabira strategije, a pozitivna strana je i to što takvim načinom funkcioniranja prikupe brojne ideje od različitih ljudi, a posebice od onih koji su ponajviše upućeni u posao</p>	<p>Instrumentalni način odnosa prema zaposlenima</p> <p>⇒ zaposlenike smatraju sredstvom putem kojega će ostvariti cilj, a fokus ostaje na izvršenju zadataka, zadovoljenju ciljeva i ostvarivanju pobjede</p>
5.	<p>Referentna, stručna i karizmatična moć</p> <p>⇒ jača strana koju žene imaju proizlazi iz mukotrpnog rada, interpersonalnih vještina, posljedica karizme</p>	<p>Sklonost kritikama</p> <p>⇒ muški menadžeri veoma rijetko daju pohvale za posao koji je dobro odrađen, ali nikako ne propuštaju kritizirati čak niti za najmanju pogrešku ili previd</p>
6.	<p>Dijeljenje informacija i moći</p> <p>⇒ podjela informacija i moći stvara odanost svojih zaposlenika prema sebi samoj jer pokazuje istim tim zaposlenicima da se cijene njihove ideje te da se ima u njih povjerenja</p>	
7.	<p>Poticanje samopoštovanja kod zaposlenih</p> <p>⇒ žene vrlo češće dijele pohvale u odnosu na muške menadžere i koriste ih na način da potaknu zaposlenike da na efektivan način odrađuju svoj posao</p>	
8.	<p>Poticanje zadovoljstva i entuzijazma kod zaposlenih</p> <p>⇒ ako su zadovoljni zaposlenici bit će zadovoljni i menadžeri odnosno dolazit će bolji rezultati od strane zaposlenika</p>	
9.	<p>Primjer pozitivnog ponašanja</p>	

	⇒ menadžerice svojim vlastitim ponašanjem potiču zaposlenike da budu i oni uzor	
10.	Timski rad ⇒ potiče se suradnja sa suradnicima u izvršavanju nekog posla	

Izvor: Obrada autorice prema Pološki – Vokić, N.: „Ženski,“ stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzeća, Ekonomski pregled, 2003. str. 40

Kako se kaže „tipično ženska i tipično muška“ ponašanja dovela su do dva potpuno različita načina/stila vođenja. Neovisno o tome jesu li ponašanja stečena po rođenju, odgojem, uvjetovana kulturom ili nekim drugim načinom, mogu se podijeliti na sljedeći način:

1. psihološke karakteristike,
2. radna ponašanja i
3. biološke karakteristike.

Kod bioloških karakteristika žene imaju znatno razvijenije interpersonalne vještine, stvaraju odgovarajuću ranu atmosferu, brinu o problemima jednako kao i o potrebama svojih suradnika. Radna ponašanja pak ukazuju na to da su žene usredotočenije na međuljudske odnose i procese, a muškarci na rezultate i zadatke. Psihološke karakteristike dolaze temeljem posljedica utjecaja društva, odgoja od strane obitelji ili genetski uvjetovanih karakteristika. (Pološki Vokić, Sikavica, 2004:617)

Izraz „ženski stil“ vodstva karakterističan je za žene menadžerice, ali to ne znači da ga primjenjuju samo žene. Ovaj stil mogu uspješno primijeniti i žene i muški menadžeri, dok se neke žene čak odlučuju za "muški" stil vođenja. No, istraživanja pokazuju da su primarne nositeljice "ženskog stila" vodstva u hrvatskim tvrtkama žene, te da suvremeni menadžeri 21. stoljeća sve više primjenjuju takozvani "ženski stil" vodstva. Ali zašto je tomu tako? Današnje organizacije shvatile su da njihova konkurentska prednost više ne počiva na zemljištu, sirovinama, tehnologiji koju posjeduju, procesima koje provode, financijskim sredstvima koja im stoje na raspolaganju, već da njihov opstanak ovisi isključivo o ljudima koji rade za njih. O interakciji među ljudima, odnosno o sinergiji koju stvaraju. Inteligencija, lojalnost i entuzijizam zaposlenika postaju ključni za uspjeh organizacije. Kako bi ljudi u potpunosti iskoristili svoje potencijale i bili zainteresirani za stalno učenje i produblivanje svojih znanja i vještina u organizacijske svrhe, organizacije moraju biti oblikovane na takav način da se zaposlenici osjećaju dobro kod kuće, lojalni su im i žele postići svoje ciljeve, odnosno da su njihovi ciljevi identični ciljevima organizacije. Zato se danas od menadžera traži da u modernoj književnosti

primijene „mekani“ način vođenja, tj. Način koji se naziva „ženski stil“ vođenja (Pološki - Vokić, 2003., str. 39).

Napredak u tehnologiji i informacijskim sustavima uvelike olakšava i ubrzava poslovne procese i smanjuje troškove, ali kvalitetni ljudi su najvrjedniji resurs koji organizacija može imati. Obrazovano osoblje s potrebnim znanjem i iskustvom, kreativnošću, idejama, entuzijazmom i predanošću postavljenim ciljevima organizacije jamči siguran uspjeh organizacije. Poslodavac bi trebao nastojati stvoriti pozitivnu klimu u radnom okruženju, slušati svoje zaposlenike i dati im priliku da se izraze. Zadovoljan radnik koji s radošću dolazi na posao, koji daje sve od sebe kako bi postavljene zadatke obavio na najbolji mogući način, ujedno je i najproduktivniji radnik.

### **3. Fenomen staklenog stropa kao karijerna barijera žene menadžera**

U ovom dijelu rada izvršit će se detaljna razrada teme, a započeti će se s vrstama problema odnosno s karijernim barijerama s kojima se žene susreću. Zatim će se nakon toga izvršiti detaljna razrada karijerne barijere fenomena staklenog stropa koji je srž ovog rada. U konačnici će se napraviti pregled znanstvenih radova koji govore o fenomenu staklenog stropa i problemima žena koje se susreću s njim.

#### **3.1. Teorijska podloga staklenog stropa**

Efekt „staklenog stropa“ ili kako se još kaže vertikalna segregacija označava odnos između žene i muškarca na različitim hijerarhijskim pozicijama unutar nekog poduzeća. Autori Abercrombie, Hill i Turner (2008) kažu da stakleni strop označava jedva vidljive odnosno suptilne prepreke koje stoje na putu kada je u pitanju promaknuće žena. Vrlo je vjerojatno da će djevojke menadžerice, a ne mladići menadžeri biti raspoređeni na pomoćne poslove, a koji nisu presudni za poslovanje. Vrlo često su to poslovi u kadrovskim odjelima, prodaji ili administraciji, a upravo na spomenutim poslovima se stvara slabija osnova za napredovanje. Pojam staklenog stropa označava nevidljivu barijeru kada je u pitanju napredak ženskog roda u poslovnom svijetu. Odnosno, on označava napredak žena do određene granice nakon koje im napredovanje postaje znatno otežano ili ograničeno. Fenomen staklenog stropa gledajući generalno podrazumijeva barijere s kojima se susreću najčešće žene, a ponekad i ljudi drugih rasa, vjere ili nacionalnosti, i to u sklopu napredovanja u karijeri. (Baxter i Wright, 2000) Pojam se odnosi na nevidljivu barijeru koja postoji ispod razine top menadžmenta koja blokira uspješne žene da postignu najviši rang menadžmenta.

Pojam staklenog stopa se prvi puta pojavljuje u časopisu Wall Street Journal i Schellhardt u izvještajima o poslovnim ženama 1986. godine, a razlozi napredovanja žena su poprilično stereotipizirani. Naime, jedna od tendencija, starijih muškaraca menadžera je upravo stereotipiziranje žena i samim time im odmah dodjele „ženske karakteristike“. Isti ti menadžeri dali su pozitivan i negativan stereotip a koji glase (Abercrombie, Hill i Turner, 2008:206):

1. Pozitivan stereotip – žene su sposobnije kada su u pitanju ljudski odnosi te skrb, kao što su pouzdanije i savjesnije
2. Negativan stereotip – žene su u odnosu na muškarce slabije u inovacijama, nisu toliko ambiciozne niti analitične i puno su podložnije osjećajima u odnosu na muški rod.

Naravno, postoji i opće prihvaćeno mišljenje, a to je da žene nemaju što tražiti na visokim pozicijama, da to nisu pozicije za njih. Vrlo umjetno je to opisala Frgačić (2012) u svom radu: žene vrlo često ne primijete da obavljaju tajničke poslove za njihove kolege jer imaju urođenu vještinu da koriste žene kao pomoćni resurs. Ne bi li u tome uspjeli koriste različite tehnike kao što su (Frgačić, 2012: 42):

1. Laskanje – npr. laskaju ženama da su bolje od njih,
2. Priznanja – npr. priznaju da nešto ne znaju,
3. Manjak vještina – prave se da nemaju neke vještine,
4. Šarm,
5. Apeliranje – npr. apeliraju na majčinske instinkte i dr.

Nastavno na prethodno navedeno još neke od najčešćih prepreka koje se pojavljuju u fenomenu staklenog stropa su (Ružić, Perušić, 2014:101):

1. *„Predrasude – muškarci bivaju promaknuti brže od žena unatoč istim kvalifikacijama, čak i u tradicionalno „ženskim“ područjima kao što su edukacija ili sestrinstvo;*
2. *Otpor ženskom vodstvu – ljudi uspješne žene menadžere doživljavaju kao sebične, nasilne, i agresivne za razliku od muških menadžera;*
3. *Problem sa stilom vođenja – mnoge žene menadžeri bore se s pokušajem da izbalansiraju kvalitete koje ljudi vole kod žena ( suosjećanje prema drugima) s kvalitetama za koje se smatra da menadžer treba imati da bi bio uspješan (asertivnost i kontrola);*
4. *Zahtjevi obitelji – žene su i dalje one koje prekidaju svoje karijere kako bi uskladile obiteljske obaveze; tako gube vrijeme za angažman u „networkingu“ neophodnom za napredovanje.“*

Godine 1995. Američka vlada je definirala stakleni strop kao politološki termin. Uz pomoć njega se opisuje nevidljiva, ali postojeća barijera koja sprječava napredak žena, kako je već ranije spomenuto. Zanimljivost je ta da je taj problem prisutan bezobzira na kvalifikacije i postignuća koje je neka žena ostvarila. Ne bi li se otkrilo postoji li u nekom poduzeću stakleni strop Cotter je sa svojim suradnicima (2001) definirao 4 ključne karakteristike pomoću kojih se utvrđuje postoji li ili ne stakleni strop u nekom poduzeću:

1. Rasna ili spolna nejednakost neovisno o drugim karakteristikama koje zaposlenik ima,
2. Rasna ili spolna nejednakost, a koja je zastupljena na visokim položajima,
3. U trenucima kada zaposlenik očekuje promaknuće vidljiva je spolna ili rasna nejednakost,
4. Rasna ili spolna nejednakost koja se pojačava tijekom radnog staža

Prema podacima u prethodno spomenutoj publikaciji Državnog zavoda za statistiku, veći postotak žena u Hrvatskoj upisuje i završava svoje obrazovanje na visokim učilištima. Tako su 2012. godine 59,5% od ukupnog broja diplomiranih studenata koji su diplomirali na jednoj od visokoškolskih ustanova bile žene. To nije bila slučajnost samo za spomenutu godinu, već pravilo od prije 20 godina da sve više žena stječe fakultetsko obrazovanje. No, bez obzira na teorijsko znanje, ženama se često ne pruža prilika da pokažu sve svoje znanje i mogućnost napredovanja na najvišim pozicijama tvrtke.

Naime, u Republici Hrvatskoj pravobraniteljica za ravnopravnost spolova provela je istraživanje na uzorku od 500 tvrtki koje su prema podacima Fine iz 2012. najuspješnije hrvatske tvrtke po prihodu. Istraživanje je provedeno u okviru projekta "Uklanjanje staklenog labirinta - jednake mogućnosti u pristupu ekonomskim mjestima odlučivanja". Samo 36,20% tvrtki se odazvalo anketi. Prikupljeni i obrađeni podaci pokazuju da su žene izuzetno nedovoljno zastupljene u upravnim tijelima tvrtki. Točnije, u 2014. godini 24,25% žena bilo je zastupljeno u upravnom, upravnom i nadzornom odboru, u usporedbi sa 74,60% muškaraca. Takvi podaci pokazuju visok postotak diskriminacije povezane s promicanjem.

Također treba uzeti u obzir činjenicu da je istraživanje bilo dobrovoljno i da su mu u većoj mjeri pristupile tvrtke koje imaju žene zastupljene u upravnim tijelima koja donose odluke. Istraživanje je također pokazalo da što je važnije mjesto odlučivanja (npr. Izvršna direktorica i nadzorni odbor), niža je zastupljenost žena.

Na jednog predsjednika uprave tvrtke koji se pridružio istraživanju dolazi 9 muškaraca, odnosno samo 9,43% žena je zastupljeno. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova provela je još jedno istraživanje s istom svrhom i ciljem, s tom razlikom što je u ovo istraživanje uključeno 100 najuspješnijih tvrtki u Republici Hrvatskoj. Željela je istražiti mijenja li povećanje prihoda odnos prema ženama u višem rukovodstvu. Druga studija samo je potvrdila rezultate prve, ukazujući da je učinak staklenog stropa uvelike prisutan u Hrvatskoj.

### **3.2. Karijerne barijere s kojima se susreću žene menadžeri**

Kroz prethodno poglavlje se već moglo naslutiti koje su to još karijerne barijere s kojima se žene susreću za vrijeme njihova radnog vijeka. No, prije nego se nastavi dalje navesti će se najčešći problemi s kojima se susreću poslovne žene, a kao takve ih ističe Vlada Republike Hrvatske u svojoj Strategiji razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj (2014):

1. Niska zastupljenost u poduzetničkim aktivnostima,
2. Niska zastupljenost u zaposlenosti,
3. manje plaće kod vršenja istih ili sličnih poslova,
4. visoka dominacija u nezaposlenosti,
5. niska upravljačka zastupljenost,



6. značajna podzastupljenost u vlasničkoj strukturi poduzeća i obrta,
7. nedostatak statističkog praćenja s obzirom na rodnost,
8. značajnija ulaganja u razne aktivnosti za jačanje poduzetništva žena,
9. loša povezanost aktivnosti za jačanje poduzetništva žena,
10. nepostojanje mehanizama ocjenjivanja i vrednovanja učinaka primjene pojedinih mjera na razvoj poduzetništva žena i
11. loša koordiniranost i suradnja između nositelja provedbe javnih politika, programa i inicijativa kojima se doprinosi razvoju poduzetništva žena.

Prepreke koje otežavaju rješavanje problema u jačanju ženskog poduzetništva su dominacija žena u nezaposlenosti, stalni jaz u poduzetničkim aktivnostima između muškaraca i žena te izrazita nedovoljna zastupljenost žena u upravljačkim aktivnostima. Takav niz prepreka koje su isprepletene i vrlo različite postavljaju složene zahtjeve za njihovo uklanjanje (vrijeme, društvena volja, izvori financiranja, institucionalna podrška). Prepreke se mogu grupirati u tri skupine, kao strukturne, ekonomske i "meke."

a) Strukturne prepreke

1. Ženski obrazovni izbori smanjuju sposobnost žena da započnu poslovne poduhvate u tehnološki intenzivnim industrijama
2. Stereotipi o ženama u znanosti i tehnologiji
3. Tradicionalni pogledi na ulogu žena u društvu
4. Nedostatak podrške ženama s dva posla (obitelji i profesije)
5. Političko-regulatorni okvir i njegova provedba u cilju jačanja ravnopravnosti spolova

Strukturne prepreke su najzahtjevnije jer su rezultat kulturne baštine (vrijednosni temelji), nedostatka političke volje za dosljednom primjenom političko-regulatornog okvira i infrastrukturne neadekvatnosti za podršku obiteljskom životu. Njihovo uklanjanje ogleda se u najvećoj mjeri u zahtijevanjima političkog konsenzusa, dugoročnih aktivnosti u područjima obrazovanja (o sustavu vrijednosti, uključujući odgovornost za obiteljski život), ali i promjenama regulatornog okvira (omogućujući različite oblike zapošljavanja i poslovnih aktivnosti) i značajnoj podršci razvoja ustanova za skrb, djecu i starije osobe (uključujući sustavnu financijsku potporu ženama za korištenje usluga brige o djeci ako su uključene u programe obrazovanja i osposobljavanja za pokretanje posla). Osim toga, iznimno je važno stalno i trajno raditi na rodno osjetljivoj javnosti (obrazovanje, mediji), ali i dosljedno uključivanje rodne dimenzije u funkcioniranje društva.

b) Ekonomske prepreke

1. Težak pristup financiranju (dokazan u Strategiji razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj od 2013. do 2020. godine kao ključni problem malog i srednjeg poduzetništva, dodatno otežan poduzetnicama zbog pitanja vlasništva)
2. Nedovoljno poslovno povezivanje (umrežavanje) otežava pristup izvorima financiranja iako je bankarski sektor u Republici Hrvatskoj stabilan i razvija veliku ponudu financijskih proizvoda, nema dovoljno ili nema alternativnih oblika financiranja poduzetničkih pothvata.)

U odnosu na potrebe financiranja ženskih pothvata potrebne su posebne poticajne mjere i strateško partnerstvo različitih državnih programa s poslovnim bankama kako bi se potaknuli poduzetnički projekti žena s potencijalom rasta. Porezna politika može potaknuti alternativne oblike financiranja (poslovni anđeli), a regulatorna rješenja mogu omogućiti nove oblike financiranja.

c) "Meke" preprek ogledaju se u sljedećem:

1. Nedostatku savjeta, mentorstva
2. Nedostatku pristupa poduzetničkim mrežama
3. Nedostatku programa osposobljavanja i obrazovanja za tehnološki intenzivne pothvate i uzore, osobito na području poduzetničkih pothvata u tehnološki intenzivnim djelatnostima i znanosti

4. Percepciji žena o nedostatku samopouzdanja, sposobnosti preuzimanja rizika  
Dostupnost savjeta, mentorstva i obuke za pokretanje poslovnog pothvata još je uvijek regionalno neujednačena, ali i nedovoljna u području tehnološki intenzivnih pothvata. Za pružanje takvih usluga trebalo bi razviti infrastrukturu za podršku u suradnji sa sveučilištima, a krovne organizacije poduzetnika trebale bi pomoći ženama da se umreže i uče od dobrih uzora (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014.).

Ono što je ovdje važno istaknuti da navedene prepreke uvelike otežavaju ženama na njihovom putu ka uspjehu, te ono što se zaista može da se napravi i bi se trebalo u budućnosti napraviti je to da im se omogući adekvatna skrb za njihovu djecu (u vidu dovoljnog broja mjesta u vrtiću) te potrebni edukacija (gdje će se žene dodatno obrazovati kako bi mogle napredovati u karijeri). Nadalje, trebalo bi poraditi i na financijskim kriterijima koji će ipak omogućiti ženama da mogu ostvariti određene mjere i slično.

Karijerne barijere s kojima se žene susreću uz stakleni strop su prema Dipboye i Colella (2005.), prema Gregory (2003) i Galičić i Ivankoviću (2006):

1. spolna diskriminacija,
2. kredibilitet,
3. sigurnost zaposlenja,

4. trudnoća i privatni život,
5. stručnost i vještine.

### 3.2.1. Spolna diskriminacija

Matković 2008 navodi kako istraživanja pokazuju da se položaj zaposlenika u Republici Hrvatskoj često temelji na različitim čimbenicima, a jedan od njih je i spol. Naime, u posljednjih nekoliko godina žene postaju prihvaćene na tržištu rada u smislu njihova djelovanja na rukovodećim pozicijama kao i u samozapošljavanju. Iako su promjene pozitivne zastupljenost oba spola na upravljačkim pozicijama još uvijek je velika razlika. Još uvijek je prisutan stakleni strop u poslovnim organizacijama koji ukazuje na zapreke koje se javljaju, a povezuju se s diskriminacijom prema spolu. „*Stakleni strop sprječava pojedince, pripadnike podzastupljenih skupina, kao što su pripadnici nacionalnih manjina ili rodno podzastupljeni, da dosegnu rukovodeće pozicije u poslovanju* (Smith, Caputi, Crittenden, 2012). *Prema podacima The Female FTSE Board Reporta iz ožujka 2015. godine, najviše žena u upravama je u Norveškoj (čak 38,9 %) te Finskoj (32,1 %), Francuskoj (28,5 %) i Švedskoj (27,5 %). Hrvatska je sa 16,3 % po udjelu žena u upravama iza Njemačke (16,6 %), ali ispred Austrije (10,7 %), Luksemburga (8,9 %) i Švicarske (13,9 %) (Selectio.hr., 2016). U području socijalnog poduzetništva manji je rodni nesrazmjer, nego u drugim područjima poduzetništva (Nicolás, Rubio, 2016).*“ (Višnjić, Begićević Ređep, Vidaček-Haniš, 2018)

Da je još uvijek rodna diskriminacija prisutna ukazuje na to i izvješće iz Eurostata iz 2015. godine u kojem je vidljivo kako u EU kada je još imala 28 članica je u prosjeku 70,1% zaposlenih muškaraca i 59,6% zaposlenih žena, što znači da u većini država prevladava veća zapošljivost muškog roda. U sljedećoj tablici vidljivo je koliko ima zaposlenih muškaraca, a koliko žena u kojoj zemlji, a ubrojene su i neke zemlje izvan Europske unije.

Tablica 3: Udio zaposlenih žena i muškaraca u EU, SAD-u i Japanu

Zemlje	Muškarci (15-64 godine), %	Žene (15-64), %
	2014.	2014.
<b>EU-28</b>	<b>70,1</b>	<b>59,6</b>
<b>Euro zona (EA-19)</b>	<b>69</b>	<b>58,8</b>
<b>Belgija</b>	65,8	57,9
<b>Bugarska</b>	63,9	58,2
<b>Češka</b>	77	60,7
<b>Danska</b>	75,8	69,8

<b>Njemačka</b>	78,1	69,5
<b>Estonija</b>	73	66,3
<b>Irska</b>	66,9	56,7
<b>Grčka</b>	58	41,1
<b>Francuska</b>	67,7	60,9
<b>Hrvatska</b>	59,1	50
<b>Italija</b>	64,7	46,8
<b>Cipar</b>	66	58,6
<b>Latvija</b>	68,4	64,3
<b>Letonija</b>	66,5	64,9
<b>Luksemburg</b>	72,6	60,5
<b>Mađarska</b>	67,8	55,9
<b>Malta</b>	74,9	49,3
<b>Nizozemska</b>	78,1	68,1
<b>Austrija</b>	75,2	66,9
<b>Poljska</b>	68,2	55,2
<b>Portugal</b>	65,8	59,6
<b>Rumunjska</b>	68,7	53,3
<b>Slovenija</b>	67,5	60
<b>Slovačka</b>	67,6	54,3
<b>Finska</b>	69,5	68
<b>Švedska</b>	76,5	73,1
<b>Velika Britanija</b>	76,8	67,1
<b>Island</b>	<b>84</b>	<b>79,3</b>
<b>Norveška</b>	<b>77</b>	<b>73,4</b>
<b>Švicarska</b>	<b>84,4</b>	<b>75,1</b>
<b>Makedonija</b>	56,1	37,4
<b>Turska</b>	69,5	29,5
<b>Japan</b>	<b>81,5</b>	<b>63,6</b>
<b>Sjedinjene Američke Države</b>	<b>73,5</b>	<b>63,0</b>

Izvor: Eurostat – Statistics Explained, 2015., dostupno na:

<http://www.ec.europa.eu>, 10.08.2021.

### 3.2.2. Kredibilitet kao karijerna barijera

U posljednjih nekoliko godina, PwC je proveo dva istraživanja tržišta na tu temu u Engleskoj i Americi. U Engleskoj su žene u financijskom i bankarskom sektoru plaćene čak 31% manje, što je najveća razlika u svim sektorima. Isto se dogodilo u Americi.

Istraživanje je pokazalo da financijski zaostaje za ostalim sektorima. Ovdje se uglavnom radi o rješavanju mnogih prepreka koje sprječavaju žene da ostvare svoj potencijal. Više od polovice žena u financijskom sektoru vjeruje da raznolikost zaposlenika (spol, etnička pripadnost, dob) može biti prepreka za napredovanje u karijeri. Više od polovice zabrinuto je i zbog činjenice da imaju djecu koja bi mogla utjecati na karijeru.

Gotovo 60% novopečenih majki u financijskom sektoru smatra da su previdjele mogućnosti karijere nakon povratka na posao.

Izvešće o radu pravobraniteljice za ravnopravnost spolova za 2018. godinu pokazalo je da u financijskom sektoru i sektoru osiguranja ima više žena nego muškaraca, gotovo 70%. U ovom sektoru prosječna je plaća žena znatno niža (za više od 20%). Udio žena u upravama dioničkih društava čije su dionice (na dan 31. prosinca 2017.) uvrštene na uređeno tržište kojim upravlja Zagrebačka burza d.d. (tvrtke koje su bile u stečaju ili likvidaciji nisu uzete u obzir) iznosile su 12,54%, dok je udio žena u nadzornim odborima tih tvrtki bio 21,73%. U usporedbi s europskim prosjekom od 16,2%, razlika u plaćama u Hrvatskoj manja je za 13,19%, ali je opasnija jer, za razliku od EU28 u kojima je trend smanjenja jaza u plaćama, u Hrvatskoj je od 2010. kontinuirano raste i odlučno. Akumulacija različitih oblika diskriminacije žena također stvara jaz u mirovinama.

Naime, žene se i dalje teže zapošljavaju i zaposlene su u niže plaćenim sektorima, rade u prosjeku više sati tjedno od muškaraca (uključujući neplaćenu brigu o obitelji i obitelji), imaju više prekida zbog roditeljnog i roditeljskog dopusta te napreduju sporije i rjeđe od muškaraca.

Prema posljednjem istraživanju PwC -a o mišljenjima izvršnih direktora, danas žene čine negdje oko 10% vodećih u sektoru financijskih usluga. No, zbog toga naši strateški konzultanti predviđaju da će u sljedećih 20 godina žene činiti trećinu svih novih izvršnih direktora ili izvršnih direktora u ukupnom gospodarstvu. (<https://www.womeninadria.com/barijere-za-zene-u-financijama/>)

### **3.2.3. Sigurnost zaposlenja kao karijerna barijera**

Nada Kerovec navodi da su varijable "spol" i "dob" najčešće karakteristike prema kojima se vrši negativna selekcija pri zapošljavanju (Kerovec, 2003: 221). U Hrvatskoj, budući da se statistički prati nezaposlenost, žene uvijek čine većinu nezaposlenih, osim u godinama neposredno nakon Domovinskog rata (Kerovec, 2003: 221). U pokušaju da odgovori zašto je u nekim tranzicijskim zemljama na žene nezaposlenost više pogođena nego na muškarce, Kerovec ističe nekoliko razloga koji su ključni za razumijevanje fenomena, na primjer, žene će se vjerojatnije povući s tržišta rada nego ući u nezaposlenost, iako više se oslanjaju na pomoć, usluge zapošljavanja od muškaraca koji koriste druge kanale u potrazi za poslom. Osim toga, zaposlenost žena ovisi o udjelu tzv ženske industrije i sektori u nacionalnom gospodarstvu i ekonomska situacija u kojoj se nalaze (Kerovec, 2003.:275).

Istodobno, "predrasude prema zapošljavanju žena također igraju ulogu". Poslodavcu će biti teže zaposliti ženu i otpustit će je prije nego muškarca zbog njezine navodne "niže produktivnosti rada" (Kerovec, 2003: 275).

Prema studiji čiji je cilj prikazati položaj žena u Hrvatskoj u kontekstu procesa modernizacije i ratnih nevolja koje su 1990 -ih provele Inga Tomić Koludrović i Suzana Kunac, najčešći problemi žena u njihovom neposrednom okruženju bila je teška financijska situacija 27% i nezaposlenost 24,5%, a preopterećenje žena 14,3% (Tomić Koludrović i Kunac, 2000.:57).

No zapošljavanje za žene danas ne znači samo poboljšanje materijalnog standarda obitelji, već i podizanje razine društvenog statusa i mogućnosti postizanja ekonomske neovisnosti, što je, kako ističe Smiljana Leinert Novosel, nužno za sve oblike slobode i sigurnost (Leinert Novosel, 2003.:34). Istraživanje Tomić Koludrović i Kunac pokazalo je da je u našem društvu, zbog sve izraženije nezaposlenosti i pogoršanja standarda, odnos žena prema poslu i samom radu potpuno drugačiji nego u postindustrijskim društvima. Kod nas je razumijevanje rada usmjereno na zaradu i potrebu svakodnevnog preživljavanja.

### **3.2.4. Ostale karijerne barijere**

Ostale prepreke u karijeri odnose se na dio koji se odnosi na trudnoću i privatni život te na stručnost i vještine žena menadžerica. U rješavanju problema usklađivanja poslovnog i obiteljskog života, koji je preduvjet uspješne poslovne karijere, potrebno je krenuti od privatne sfere. Pitanje dvostrukog opterećenja posebno se često postavlja u raspravama o ženama i karijeri.

Od žena se često očekuje da ne umanjuju obveze i vrijeme posvećeno obitelji i kućanstvu uz sve poslovne obveze koje preuzimaju. Premda su se žene našle na tržištu rada i polako se penju na korporativnoj ljestvici, često se događa da svoju majčinsku ulogu ne zamijene

poslovnom, već samo dodaju poslovnu obiteljskim i kućanskim obvezama. Dolazi do prodora žena iz privatne u javnu sferu, no s druge strane, zbog nedostatka ulaska muškaraca u privatnu, obiteljsku sferu i preuzimanja značajnog dijela obiteljskih i kućanskih poslova, postoji dvostruka teret.

Uz poslovne zadatke, žene i dalje obavljaju većinu kućanskih i obiteljskih poslova. To su pokazali i rezultati istraživanja provedenog u sklopu projekta "Žene na tržištu rada - Procjena utjecaja spola" koji je proveo B.a.B.e. 2015. godine.

Bertek i Dobrotić (2016.) navode da se, iako su rezultati pokazali da se relativno veliki broj ispitanika i muškaraca i žena (nešto više od 45% za obje skupine) slaže s tvrdnjom da bi žene i muškarci trebali jednako dijeliti kućanske poslove, praksa zaostaje. Za stavovima jer se na određena pitanja poput „Tko u obitelji češće kuha“ ili „Tko u obitelji češće pere i pegla“ pokazalo se da to u vrlo velikom postotku rade samo žene, ili češće žene nego muškarci. Heptonstall (2002) navodi problem i sama očekivanja u vezi sa ženskom ulogom. Društvo u sferi obiteljskih obveza i odgovornosti stavlja mnogo veći teret na žene nego na muškarce, što obično znači da žene preuzimaju više odgovornosti u kućanskim poslovima, brinući se o djeci i starijim članovima obitelji što uvelike ograničava ženu koja pokušava pronaći posao i karijeru u isto vrijeme, te ispuniti obveze prema obitelji.

Nadalje, Heptonstall (2002: 26) navodi da je posao kod kuće i obitelji teško mjerljiv u većini tranzicijskih zemalja kojima također pripada Hrvatska, te je teško doći do podataka u kojoj mjeri obiteljske obveze olakšavaju ili ometaju poduzetničke aktivnosti žena. Međutim, danas se muškarci više bave kućanskim poslovima koji su se prije smatrali isključivo ženskim, a s druge strane otvorile su se neke nove mogućnosti ženama da olakšaju kombinaciju poslovnog i privatnog jer su danas mnogi poduzetnički pothvati povezani s radom kod kuće, osobito na polju novih tehnologija ili proizvodnje proizvoda koji ne zahtijevaju više tehnološke opreme i prostora

Heptonstall također citira rezultate nekih istraživanja, poput Studije o korištenju vremena, koja se provodi u mnogim zemljama na Istoku i Zapadu u suradnji s EUROSTAT -om od 1960 -ih, pokazujući da žene većinu svog vremena provode na obiteljskim obavezama, troše u dobi od 25 do 34 godine, iako u nekim zemljama postoji još jedan vrhunac u kasnoj srednjoj dobi. To se može objasniti činjenicom da danas postoji sve veći trend kasnijeg braka, a kasnije i zasnivanja obitelji, što znači da razdoblje najveće predanosti obitelji dolazi nešto kasnije u životu.

O složenosti usklađivanja privatnog i poslovnog te pokušavajući ilustrirati dvostruki teret, autor Rosin (160: 2014) citira Whiteovog Facebook menadžera koji je rekao: "Zaboravi ravnotežu, radi se o spajanju", misleći na posao, igru i brigu o djeci i spavaju miješani u roku od 24 sata.

Drugi problem s "drugom smjenom" podjele tereta je situacija da se muška karijera smatra primarnom i važnijom za obitelj, a to mu često omogućuje da svoje vrijeme provedeno na poslu računa kao "obiteljsko vrijeme" i tako izbjegava jednaku uključenost u kućanski poslovi, poslovi, stanje Bartley, Blanton i Gilliard (2005). Autori tvrde da se posao i karijera žene ne smatraju važnima te da se vrijeme provedeno na poslu ne smatra doprinosom obitelji na isti način kao muškarčevo, pa se stoga ne može izuzeti od kućanskih i obiteljskih poslova.

Također navode da se kućanski poslovi često dijele u dvije kategorije, muške i ženske, koje su autori Barnett i Rivers nazvali zadacima "visoke i niske kontrole". Zadaci niske kontrole uglavnom su „ženski“ poslovi poput kuhanja i čišćenja, a to su uglavnom poslovi koji se moraju obavljati svakodnevno i u određeno vrijeme.

S druge strane, zadaci "visoke kontrole", odnosno "muški poslovi", poput održavanja automobila, vrtlarstva ili odvoza smeća, zadaci su koji imaju točno definiran početak i kraj, ali nemaju strogo određen vremenski okvir kada se moraju učiniti, ali izvršitelj bira vrijeme kada će im se posvetiti, što muškarcima ostavlja mnogo više fleksibilnosti u obavljanju svog dijela kućanskih poslova. Najveći izazov za žene majke su usklađivanje osobnog i poslovnog, a to se pokazuje posebno zahtjevnim kada pokušavaju uskladiti majčinske odgovornosti sa željom za napredovanjem u karijeri. Tijekom povijesti žene su bile uključene gotovo isključivo u obiteljsku sferu, a ženama je bilo jako teško (gotovo nemoguće) dobiti ne samo rukovodeća ili radna mjesta u javnoj sferi općenito, već i potrebno obrazovanje za postizanje javnog djelovanja. Iako se to promijenilo, još uvijek je donekle uvriježeno mišljenje da je mjesto žene isključivo u privatnoj sferi, a tome u prilog govore brojne sociološke teorije i autori koji su o tome pisali.

Adamović (22: 2011) navodi kako je Durkheim smatrao da je obitelj jedna od najvažnijih društvenih institucija te je žene stavio u obiteljsku i privatnu sferu s naglaskom na središnjem mjestu u kontekstu društvene funkcije reprodukcije. Comte je, pak, pozvao na podređivanje žena muškarcima u skladu s pravilima svoje "pozitivne filozofije" gdje, prema njegovim riječima, svaki spol ima svoju funkciju vezanu uz prirodnu ekonomiju obitelji. Prema njegovim riječima, obitelj je počivala na tri stalna odnosa: jednakosti među braćom, poštivanju djece i roditelja te odnosu autoriteta i poslušnosti između muškarca i žene.

Gledao je na žene kao na nositeljice strukturno različitih funkcija koje su se specijalizirale u obitelji, s naglaskom na funkciju reprodukcije, kućanske zadatke i odgovornosti te brigu za potomstvo i moralni odgoj. Nadalje, važni su Durheimovi zapisi o usavršenoj i visokoj podjeli rada kao obilježju modernih društava koja stvara nove odnose među ljudima. Bourdieu navodi nove mogućnosti školovanja, promjene u funkcijama školskih institucija u reproduciranju rodničkih razlika i reproduktivnu kontrolu s posljedicom kasnijeg braka. Time se smanjuje broj članova kućanstva i skraćuje prekid profesionalnih aktivnosti u vrijeme poroda, povećava se



stopa razvoda, ali i smanjuje stopa sklopljenih brakova, što dovodi do nastanka novih tipova obitelji.

U tom kontekstu, obrazovanje žena povećalo je njihove šanse u društvu. (Adamović, 2011: 114) Međutim, čak i danas, kada žene još uvijek imaju mnogo više mogućnosti i mogućnosti za obrazovanje, razvoj i samoostvarenje, i dalje su stalno suočene s dvojmom koja često zahtijeva odabir samo jednog područja: majčinstva ili karijere, ili privatno ili javno djelovanje. Veliki broj žena u svijetu pokušava se nositi s ovim problemom i traži načine i mehanizme za povezivanje ovih naizgled dva odvojena svijeta.

Sheryl Sandberg navodi veliku dilemu i pritisak na žene u pogledu društvenih i bioloških očekivanja od njih i njihova tijela. "Kad karijera zahtijeva maksimalnu predanost, biologija zahtijeva da imamo djecu" (Sandberg, 2014: 26).

To s jedne strane vrlo jasno pokazuje potrebu zadovoljavanja biološke predispozicije za rađanjem i osjećaj dužnosti i norme koji to ispunjavanje nosi, dok s druge strane postoje ženine vlastite želje i očekivanja od vlastitog života i karijere. Mnoge (osobito visoko obrazovane) žene suočavaju se s ovom dilemom tijekom svoje poslovne karijere: nastaviti svoj poslovni put i popeti se na poslovnoj ljestvici ili uzeti pauzu zbog zasnivanja obitelji te riskirati kasnije tešku (a ponekad i nemoguću) reintegraciju u poslovni svijet i boreći se za vodstvo poslovne pozicije.

## 4. Istraživanje na temu fenomena staklenog stropa

Tema ovog istraživanja su karijerne barijere žene menadžera zbog fenomena staklenog stropa gdje se provelo istraživanje o tome jesu li žene bolji menadžeri od muškaraca, koji su stilovi kod jednih i drugih, je li teže ženama doći na veću poziciju ili muškarcima i slično. Kako bi istražila u kojoj mjeri je fenomen staklenog stropa prisutan u hrvatskoj poslovnoj praksi provela sam polustrukturirani intervju s tri osobe.

Polustrukturirani intervju je proveden putem e – pošte gdje su sudionicama poslana unaprijed osmišljena pitanja na koja su iste dale svoj odgovor.

Osnovni skup koji se nastojao promatrati ovim istraživanjem predstavljaju tri žene zaposlene u javnom ili privatnom sektoru.

Osoba jedan je žena od 35 godina, visoka stručna sprema, zaposlena u malom poduzeću kao viša menadžerica. Navedena osoba je istaknula da joj u samom početku i nije i je bilo teško započeti svoju karijeru. Ističe da je bila svjesna predrasuda i stajališta društva vezanog za žene koje se nalaze na većim i boljim pozicijama. Također, istaknula je da su njeni najveći izazovi kao žene zapravo briga o kućanstvu i djeci te usklađivanje svih tih obaveza s poslovnim. Nadalje, ističe da težina napredovanja kod žena ovisi o njima samima, to jest ako su one dovoljno motivirane i uporne da ne bi trebalo biti problema u napredovanju, a jedan od osnovnih razloga napredovanja žena ističe dokazivanje društvu i muškarcima da ona to može, u podjednako ili čak i većoj mjeri od muškaraca. Nadalje, kao glavnu karijernu barijeru ističe trenutak kada žena postane majka. Navodi da društvo i poslodavci općenito imaju mišljenje da žena više nije toliko usmjerena na posao, da nema dovoljno vremena i slično.

Osoba dva je žena od 42 godine, visoka stručna sprema, zaposlena u srednjem poduzeću također kao viša menadžerica. Ona je u razgovoru prvenstveno istaknula da su njezini početci bili zaista izazovni, jer nije „htjela“ prihvatiti da u društvu još uvijek postoje takve razlike. Nadalje, isto kao osoba jedan ističe da je najveći izazov žene usklađivanje poslovnih i privatnih obaveza. Što se tiče napredovanja, posebno ističe da je još uvijek teško buduću da postoje određene predrasude u društvu i na radnom mjestu, pa se sve čini još težim. Kao glavni razlog napredovanja kod žena ističe da je to najviše povezano sa statusom u društvu te manjeg etiketiranja. No, zanimljivo je da što se tiče karijernih barijera na prvom mjestu ističe nezaposlenost, demotiviranost žena a onda obiteljske obaveze.

I osoba tri je žena od 48 godina, visoka stručna sprema zaposlena u mikro poduzeću gdje je šef poduzeća. Ona ističe kako joj je u početku bilo teško, no ne zbog posla kao takvog nego manjka podrške od strane bližnjih osoba i komentara koji su je sustizali nakon što je otvorila svoju tvrtku u kojoj danas ima oko 8 zaposlenika. Kao glavne izazove navodi predrasude okoline, kao i usklađivanje svih obaveza koje ima, od kućanskih pa do poslovnih. Ističe da

usklađivanje svega, a da funkcionira na pravi način nije zaista lako. Također navodi da je ženama još uvijek teže napredovati jer je društvo još uvijek koncipirano tako da se podrazumijeva da je muškarac taj koji je vođa i koji brine o poduzeću. Kao glavni razlog za napredovanje ističe želju žena za boljim životom i poslom te položajem u društvu gdje će njihov rad i trud biti priznat i nagrađen. Što se tiče karijernih barijera tu fokus stavlja na nezaposlenost u struci, nižu plaću u odnosu na muškarce što izaziva manjak želje za napredovanjem kod žena, nedostatak edukacija te obiteljski razlozi.

Na temelju dobivenih odgovora može se zaključiti da su žene i dalje u nižem položaju u odnosu na muškarce, no da trudom i radom ipak nije nemoguće ostvariti veće ciljeve i doći do veće pozicije. Sve tri ispitanice u većoj ili manjoj mjeri ističu da im je u početku bilo teško, što zbog društva s jedne strane, tako i zbog komentara i mišljenja bliže okoline.

Nadalje, se tri ističu kako je ženama daleko teže napredovati kao i to da najveći izazovi s kojima se susreću su organiziranje poslovnih i privatnih obaveza.

Najveći motivatori kao napredovanju su upravo same sebi i dokazivanje društvu da one to sve mogu u jednakoj mjeri kao i muškarci, što i zapravo nije loše ako to iskoriste na pravi način.

Također, kao najveće barijere ističu upravo brigu o djeci i domu te nisku plaću i nezaposlenost. Smatraju da ih jako puno poslodavaca i općenito ljudi etiketira baš iz navedenih razloga.

## 5. Zaključak

Položaj žena uvelike se promijenio od povijesti do danas, od pozicije u kojoj žene nisu imale pravo glasa do toga da postanu ravnopravne s muškarcima u području rada. Žene su se uspjele izboriti za svoj udio na tržištu rada, te pokazati koje sve neiskorištene karakteristike i prednosti nose. Međutim, ta jednakost još uvijek nije jednaka. Iako su uspjeli pronaći put do upravljačkih pozicija, to se još uvijek odražava uglavnom na nižim i srednjim razinama upravljanja. Još uvijek je znatno manji broj žena na visokim rukovodećim pozicijama, a ako to učine, bit će im teško ostati na istoj poziciji.

Prepreke koje još uvijek stoje na poslovnom putu razvoja žena datiraju iz davnih vremena gdje je tradicionalno razmišljanje, koje je žene svrstalo u isključivo majke i domaćice, još uvijek u drugom planu. Žena još uvijek ima dvostruku ulogu, gdje osim poslovne žene i karijeristice, još uvijek ima ulogu majke i one koja se brine i uzdiže obitelj. Diskriminacija se javlja i pri samom zapošljavanju, gdje se žene razmatraju pod pitanjem braka i planiranja obitelji. Također još uvijek postoje trenutne nepravilnosti i nejednakosti u plaćama između muškaraca i žena, gdje se često događa da muškarac na istom položaju kao žena ima veću plaću. Zakonodavstvo nastoji definirati te nepravilnosti i utjecati na njih. Ulasku žena u poslovni svijet pridonosi i činjenica da u svijetu ima sve više visokoobrazovanih žena te da taj broj nastavlja rasti. U suvremenom svijetu utjecaj i doprinos žena u upravljanju postaje sve jasniji.

Njihov stil vođenja doprinosi ukupnoj organizacijskoj klimi, stvara povezanije odnose između suradnika i podređenih, potiče i motivira. Postoje brojni statistički pokazatelji koji pokazuju kakav su doprinos dali žene. Mješovite metode vođenja stvaraju novu eru upravljanja, gdje se predrasude o ženama kao isključivo ženskoj voditeljici sve više ruše, i obrnuto. Izvlačeći najbolje iz oba stila vodstva, postižu se sve učinkovitiji rezultati, veća produktivnost i organizacijski uspjeh.

Promicanje jednakosti i uklanjanje diskriminacije dovodi do spoznaje da žene kao menadžeri nisu samo pravi i ispravan izbor, već i ekonomska isplativost.

## Popis literature:

1. Adamović, M. (2011.) *Žene i društvena moć*, Zagreb: Plejada: Institut za društvena istraživanja
2. Baxter, J., & Wright, E. O. (2000.): The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender and Society*, 14(2), 275–294.
3. Buble, M., (2002.) *Management malog poduzeća*, Ekonomski fakultet, Split
4. Buble, M. (2006.) *Osnove menadžmenta*. Sinergija, Zagreb
5. Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., i Vanneman, R. (2001.) The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655.-682.
6. Dipboye, R. L., i Colella, A. (2005.) *Discrimination at work: the psychological and organizational bases*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
7. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica P., Pološki - Vokić, N., (2008.) *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, str. 608
8. Galičić, V., i Ivanović, Z. (2006.) *Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu*. *Tourism and Hospitality Management*, 12(1), 79.–88.
9. Gregory, R. F. (2003.) *Overcoming Barriers to Gender Equality*. New Brunswick: Rutgers Univ. Press.
10. Heptonstall, S. (2002.) *Poslovna žena: društveni položaj, karijera, obitelj*, Zagreb: Krug - Hrvatska udruga poslovnih žena.
11. Enciklopedija.hr (2021.) dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>, 19.07.2021.
12. Europska komisija (2018.): objavljeno 08.03.2018. dostupno na: [https://ec.europa.eu/croatia/news/osna%C5%BEivanje-%C5%BEena-va%C5%BEenje-za-budu%C4%87nost-europe\\_hr](https://ec.europa.eu/croatia/news/osna%C5%BEivanje-%C5%BEena-va%C5%BEenje-za-budu%C4%87nost-europe_hr), pristupljeno 22.07.2021.
13. Forbes.com (2013.) dostupno na: [https://www.forbes.com/forbesinsights/women\\_in\\_senior\\_management/index.html](https://www.forbes.com/forbesinsights/women_in_senior_management/index.html), pristupano 20.07.2021.
14. Pavlek, H., M., Klopotan, I., Latin, M., (2015.) *Položaj žena menadžera*. *Tehnički glasnik* 9, str. 227-229.
15. Pološki - Vokić N.: “Ženski, stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima,, Ekonomski pregled, Vol. 54 No. 1-2, 2003. str. 44
16. Rosin, H. (2012.) *Kraj muškaraca i uspon žena*, Zagreb: V.B.Z. d.o.o.
17. Sandberg, S. (2014.) *Ustrajnost: žene, poslovi i vođenje*, Zagreb: Algoritam
18. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. (2004.) “Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj,, Masmedia, Zagreb, str. 76-78.
19. Tomić-Koludrović, I., & Kunac, S. (2000.) *Rizici modernizacije: žene u Hrvatskoj devedesetih*. Split: Udruga građana »Stope nade«

20. Womeninadria, Koje su barijere ženama u finansijskom sektoru?, dostupno na:  
<https://www.womeninadria.com/barijere-za-zene-u-financijama/>, pristupano:  
03.09.2021.

## Popis slika

Slika 1: Podjela investicijskih fondova ..... **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**

## Popis tablica

Tablica 1: Prikaz podataka o učestalosti pojavljivanja objekta **Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.**