

# Položaj žena u menadžmentu suvremenih organizacija

---

Grgić, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:872353>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-14**



Repository / Repozitorij:

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



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

**Ivana Grgić**

**POLOŽAJ ŽENA U MENADŽMENTU  
SUVREMENIH ORGANIZACIJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2022.**

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

**Ivana Grgić**

**Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju**

**POLOŽAJ ŽENA U MENADŽMENTU**  
**SUVREMENIH ORGANIZACIJA**  
**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

Izv. prof. dr. sc. Ivan Malbašić

**Varaždin, rujan 2022.**

# Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Pojam menadžmenta.....</b>	<b>2</b>
2.1. Sustavi menadžmenta.....	4
2.1.1. Linijski sustav .....	4
2.1.2. Funkcijski sustav .....	5
2.1.3. Stožerno-linijski sustav menadžmenta .....	6
2.1.4. Projektni sustav menadžmenta.....	6
2.1.5. Matrični sustav menadžmenta.....	7
2.2. Funkcije menadžmenta.....	7
2.2.1. Menadžerska funkcija planiranje .....	8
2.2.2. Menadžerska funkcija organiziranje .....	9
2.2.3. Menadžerska funkcija upravljanje ljudskim resursima i potencijalima .....	9
2.2.4. Menadžerska funkcija vođenje .....	10
2.2.5. Menadžerska funkcija kontroliranje .....	10
2.3. Pojam menadžera .....	11
2.4. Menadžerske vještine .....	13
<b>3. Društveni i socijalni položaj žena u modernom društvu .....</b>	<b>15</b>
3.1. Položaj žena u RH.....	15
3.2. Položaj žena u Europi.....	17
3.3. Fenomen staklenog stropa .....	18
<b>4. Žene u menadžmentu .....</b>	<b>21</b>
4.1. Razlozi većeg uključivanja žena u svjetski menadžment.....	22
4.2. Prepreke pri uključivanju žena u menadžment suvremenih organizacija .....	24
4.3. Muški i ženski stil vođenja .....	27
<b>5. Istraživanje i analiza podataka.....</b>	<b>32</b>
5.1. Ispitanici i metode istraživanja .....	32
5.2. Rezultati istraživanja i analiza istraživanja .....	32
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>44</b>
<b>7. Literatura .....</b>	<b>45</b>

# 1. Uvod

Tema završnog rada je „Položaj žena u menadžmentu suvremenih organizacija“. Ovaj rad se bavi položajem žena u društvu te koliko se njezina uloga u društvu promijenila od povijesti. Rad se bavi i zastupljenošću žena na rukovodećim pozicijama i anketnim istraživanjem se želi saznati što društvo u Hrvatskoj misli o ženama na rukovodećim pozicijama i da li postoje prepreke i barijere u karijeri žena prema višim menadžerskim pozicijama.

Osim što se ovaj rad bavi položajem žena u društvu i poslovnom svijetu u radu se navode različiti stereotipi o ženama i bitne karakteristike žena menadžera. Uspoređuje se muški i ženski stil vođenja te su prikazane bitne razlike između ta dva stila i time se vidi koliko je zapravo ženski stil možda pristupačniji i bolji za vođenje organizacije u odnosu na muški stil.

Iako su žene danas obrazovanije od muškaraca, teže zapošljavaju, rade na istim pozicijama kao i muškarci, ali su manje plaćene, više se moraju truditi kako bi uspjele u poslovnom svijetu i najčešće moraju birati između obiteljskog života i poslovnog života. Ovaj rad je podijeljen na tri dijela, prvi dio se temelji na teoriji o menadžmentu, menadžeru i menadžerskim vještinama, a drugi dio govori o položaju žena, ženama u menadžmentu, a treći dio prikazuje istraživanje pomoću anketnog upitnika.

Za izradu ovog rada korištena je stručna literatura autora iz područja menadžmenta, statistički prikazi i istraživanja o položaju žena i utjecaj staklenog stropa na položaj žena. Radi istraživanja se proveo i anketni upitnik. Upitnik je proveden na stanovništvu od 18 godina do 50 i više te na studentima, akademskim građanima i radnicima u različitim industrijama.

## 2. Pojam menadžmenta

Za menadžment se može reći da je proces koji uključuje intuiciju, rad u timu, donošenje teških odluka, spremnost na rizik, empatija prema drugim ljudima u timu ili poduzeću, fleksibilnost prema promjenama uvjeta izvršenja zadataka i projekata te velika odlučnost za postizanje ciljeva, ali da vidimo kako opisuju mnogi autori menadžment.

Menadžment je teško opisati jer je on vrlo kompleksan pojam kada je riječ o njegovom definiranju kod kojeg se pojavljuju problemi sadržajne i semantičke suštine (Buble, 2006, str. 1). Kod semantičkog pogleda menadžmenta, prvi problem je to što se riječ management povezuje s riječima kao što su *leadership, organisation, control i supervision*, zato je potrebno između tih pojmova stvoriti odgovarajuće razdvajanje kako bi se osigurala pravilna komunikacija (Buble, 2006, str. 1).

Ni kod sadržajnog pogleda pojam menadžment nije manje kompleksniji, naprotiv odnosi se na više čimbenika kao što su vještina, proces, voditelji određenih funkcija, profesija i znanstvena disciplina (Sikavica i sur., 2008, str. 15). Gledajući na kojeg se čimbenika pojam menadžmenta odnosi, postoji mnogo različitih definicija menadžmenta, ali velik broj autora je prihvatio definiranje menadžmenta kao proces (Sikavica i sur., 2008, str. 19).

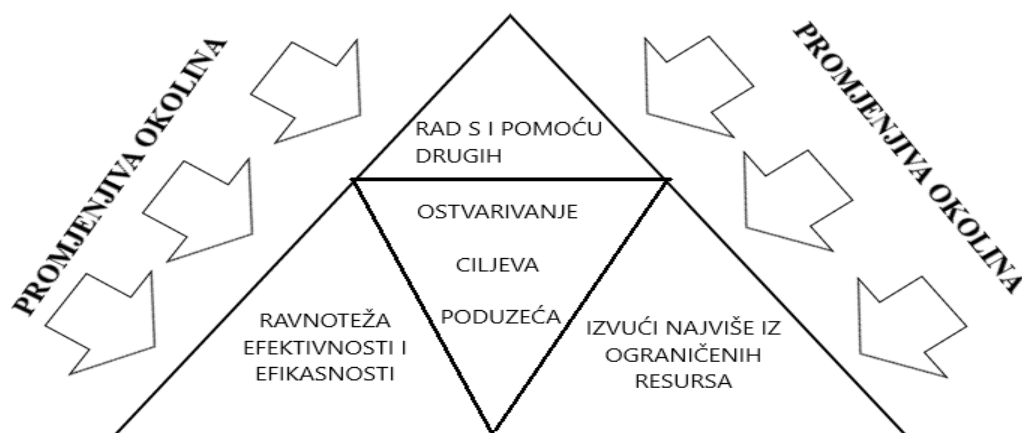
Zato se za menadžment može reći da je vještina ili proces koji učinkovito koristi sve resurse organizacije kako bi se ostvario glavni cilj ili više pozitivnih rezultata, a Mary Parker Follet je definirala menadžment govoreći da je menadžment vještina obavljanja stvari pomoću ljudi, što znači bez uspješnog provođenja menadžmenta i njegovih funkcija ne mogu se ostvariti željeni ciljevi i rezultati (Sikavica i sur., 2008, str. 9).

Iz navedenog definiranja menadžmenta nastaju bitne karakteristike, a neke od njih su (Buble, 2006, str. 6):

1. Rad s drugima i pomoću drugih – operativni zadaci se ne obavljaju izravno od strane menadžmenta, obavlja se pomoću drugih stručnjaka koji su voditelji tih pojedinačnih zadataka.
2. Ciljevi poduzeća – organizacija postoji i funkcionira kako bi ostvarila određene ciljeve i rezultate koji naravno zahtijevaju zajedničko djelovanje cijele organizacije. Ciljevi određuju i utječu na svrhu i smjer organizacije. Oni se smatraju mjerilom uspješnosti menadžmenta organizacije.
3. Efikasnost nasuprot efektivnosti - za harmoniju i ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti odgovoran je menadžment. Prema tom aspektu efikasnost se može definirati

kao odnos inputa i outputa, a efektivnost se može definirati kao sveukupnost outputa koje menadžment tj. organizacija može ostvariti.

4. Ograničeni resursi – resursi organizacije koji se koriste kao inputi u samom procesu proizvodnje nisu ograničeni nego se mogu iscrpiti. Zato je vrlo važno da se s njima rukuje i upravlja racionalno. Naime, ako to i ne bi bilo tako postavljeno, potreba za racionalnim rukovanjem raspoloživih resursa uvjetovano je visinom cijene outputa.
5. Promjenjiva okolina – okolina i okruženje organizacije podliježe mnogim promjenama kojih ima sve više, stoga okolina organizacije postaje kompleksna, složena, neizvjesna i dinamična. Prema tom smislu, menadžmentu se postavljaju dva glavna zadatka, a to su: pripremiti se za nastupajuće promjene te se prilagoditi nastalim promjenama. Kako bi se menadžment mogao pripremiti za nadolazeće promjene, mora najprije identificirati karakter i čimbenike okoline u kojoj organizacija funkcionira da bi se potom mogla odrediti odgovarajuća strategija djelovanja prema toj okolini.



Slika 1. Prikaz karakteristika menadžmenta (Buble, 2006, str. 6)

Kao što možemo vidjeti iz karakteristika menadžmenta, koje su kao temelj dobrog menadžmenta, da ima puno čimbenika koji utječu koliko će menadžment te sami menadžer biti uspješni u izvršavanju zadataka te postizanju nekog glavnog cilja i misije. Treba uzeti i u obzir da dobar menadžment ne provodi samo menadžer ili više menadžera, nego sudjelovanje svih podređenih, kolega kako bi se izvršio jasan cilj. S tom bitnom spoznajom se uviđa da na

menadžment utječe puno čimbenika i da se u različitim profesijama ne može koristiti isti sustavi menadžmenta, zato u sljedećim potpoglavljima saznajemo što su sustavi menadžmenta, kakve vrste postoje i gdje se koja primjenjuje.

## **2.1. Sustavi menadžmenta**

Stilovi i oblici organizacije, tj. načini upravljanja i organiziranja funkcija menadžmenta spadaju pod različite sustave menadžmenta (Griffin, 2021, str. 5). Sam menadžment tj. teorija menadžmenta poznaje nekoliko glavnih, osnovnih i klasičnih sustava menadžmenta, ali postoje i noviji i moderniji sustavi menadžmenta (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 191).

Pod glavne, tradicionalne i klasične sustave, ubrajaju se: linijski, stožerno-linijski i funkcijski sustavi, a pod moderne sustave menadžmenta ubrajaju se: projektni i matrični sustav (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 191). Za organizacijsku strukturu se može reći da predstavlja anatomiju organizacije, a za sustave menadžmenta i sam menadžment se može reći da predstavljaju infrastrukturu organizacije (Griffin, 2021, str. 5).

### **2.1.1. Linijski sustav menadžmenta**

Najstariji poznati sustav menadžmenta je linijski sustav kojem prethodi personalno-patrijarhalni sustav menadžmenta (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 267). Linijski sustav menadžmenta još se naziva piramidalnim i hijerarhijskim sustavom, ali i zbog autoritativnog i striktnog poštovanja hijerarhijskog reda može se nazivati vojničkim sustavom, zato je linijski sustav osobito specifičan za vojsku, državnu infrastrukturu i za neke gospodarske subjekte (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 267). Bitna i glavna karakteristika linijskog sustava je da svaki zaposlenik u organizaciji prima naređenja i upute izravno od pretpostavljenog menadžera ili izvršitelja (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 191).

Takav oblik organizacije naziva se načelom jedinstva zapovijedanja koji se prvi put pojavljuje kod Židova 1491. godine prije Krista (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 267). Upute, kontrola i zadaci dolaze od najviše razine organizacijske piramide i idu prema najnižoj razini (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 191). Taj sustav je tipičan za centralizirani način donošenja odluka, što znači da sve bitne i važne odluke donosi vrh organizacijske piramide (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 267).



Naravno, kod linijskog sustava bitno je voditi račune o idealnom broju organizacijskih razina, jer ako je infrastruktura organizacije preduboka tada je nesposobna da se prilagodi uvjetima i zahtjevima vanjske i unutarnje okoline (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 191).

Naime, linijski sustav ima svoje prednosti i slabosti u organizaciji, neke od prednosti linijskog sustava su: izravno i precizno određivanje ovlasti tj. odgovornosti; brzo donošenje odluka, jer uslijed problema treba obavijestiti mali broj ljudi; osjećaj povezanosti između menadžmenta i zaposlenika, jer takav sustav tipičan je za manja poduzeća, pa su naravno svi zaposlenici obaviješteni i upoznati s onime što se događa u poduzeću (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 191). Pod slabosti linijskog sustava spada smanjenje učinkovitosti i uspješnosti zbog rasta organizacije, a najveća slabost je što se od menadžera na visokim pozicijama zahtijeva da imaju široko znanje i da poznaju svako područje rada u organizaciji (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 267).

### **2.1.2. Funkcijski sustav menadžmenta**

Zbog slabosti linijskog sustava kod rasta i razvoja organizacije i nemogućnosti menadžera da budu stručnjaci na mnogo raznovrsnih područja, nastaje funkcijski sustav menadžmenta (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 271). Teorijska načela i osnove funkcijskog sustava uvedene su od strane F. W. Taylor, koji je načela obučavanja i specijalizacije zaposlenika u proizvodnji primijenio na menadžere, koji provode samo jedan dio menadžerske aktivnosti, gdje svi funkcijski menadžeri zajedno obavljaju cijelu funkciju menadžmenta (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 271). Osnova funkcijskog sustava je uklanjanje slabosti linijskog sustava gdje je menadžer davao upute više izvršitelja, a kod funkcijskog je svaki menadžer specijalista samo za jedno određeno područje (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 271).

Naravno i funkcijski sustav ima svoje neke prednosti i nedostatke, a jedna od važnijih i bitnijih prednosti je to što funkcijski izvršitelji, menadžeri sa stručnim znanjem pomažu linijskoj organizacijskoj strukturi, ali svaki u svom području, te time raste poduhvatni prostor linijskih menadžera, koji se mogu više posvetiti svojem glavnom poslu te se time mogu više prilagođavati i brže donositi odluke (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 194).

Pod slabost se može reći da se narušavaju pravila jedinstvenosti zapovijedanja jer zaposlenici u jednoj organizacijskoj jedinici dobivaju zadatke i upute od linijskog menadžera, ali i od stručnjaka za neka područja, kojima su povjerene funkcijske obaveze i nadležnosti za područje njihove specijalnosti (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 271).

### **2.1.3. Stožerno-linijski sustav menadžmenta**

Kao kombinacija funkcijskog i linijskog sustava nastaje stožerno-linijski sustav menadžmenta (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 275). Nedostaci i slabosti funkcijskog i linijskog sustava pokušavaju se ukloniti pomoću stožerno-linijskog sustava, kako navodi F. Lipovac za stožerno-linijski sustav, da je preuzeo specijalizaciju od funkcijskog sustava, a zapovjednu strukturu od linijskog sustava (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 275). Teoretičar organizacije Harington Emerson je zaslužan za razvoj stožerno-linijskog sustava, iako se pojam stožera pojavljuje u zapovjedništvu Aleksandra Velikog (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 196).

Stožerno-linijska organizacija ima vertikalnu, izravnu vezu između različitih razina uz stručnjake koji su odgovorni za savjetovanje i pomoć drugim menadžerima (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 197).

Kao i prethodna dva sustava, stožerno-linijski sustav ima svoje prednosti i nedostatke (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 275). Značajnija prednost stožerno-linijskog sustava je to što se u velikim organizacijama susreće duboka linijska organizacija koja može biti neuspješna i neučinkovita, pa formiranjem stožera, menadžment organizacije postaje učinkovitiji i produktivniji (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 275). Pod slabosti stožerno-linijskog sustava mogu se navesti: pritajena opasnost od sukoba na razini linijskog i stožernog osoblja; slaba interna motivacija, naglašena birokracija, indirektni i direktni troškovi bez direktnih prihoda, linijski menadžeri se osjećaju da gube ovlasti nad određenim specijaliziranim funkcijama, itd. (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 197).

### **2.1.4. Projektni sustav menadžmenta**

Zbog razvoja i stvaranja određenih projekata nastaje projektna organizacijska struktura ili projektni sustav, a kako bi se mogao definirati projektni sustav, potrebno je objasniti značenje i svrhu samog projekta (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 279). Projekt bi se u kraćem smislu mogao definirati kao poseban pothvat koji se sastoji od svog početka i kraja (Sikavica i sur., 2008, str. 180). Projekt se smatra kao tim ili grupa ljudi gdje s određenim sredstvima i u određeno vrijeme postignu jasan cilj (Sikavica i sur., 2008, str. 180). Projektni sustav se uspostavlja samo radi izvršenja određenog zadatka s određenim i jasnim ciljem tj. za izvršenje projekta (Sikavica i sur., 2008, str. 180). Zato se za projektni sustav može reći da je menadžment

u menadžmentu jer njemu nije bitno je li linijska, funkcijska ili stožerno-linijska organizacija (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 198).

Prednosti projektnog sustava su te što je pristupačniji ljudima, jer ne postoje nikakvi strogi hijerarhijski odnosi između voditelja projekta i suradnika na projektu (Sikavica i sur., 2008, str. 180). Projektni menadžment nema svoje nedostatke, ali ima opasnosti i zamke, a neke od zamki u projektnom sustavu su: projektni sustav se uzdiže na viši rang heroja, linijski sustav se degradira na pomoćnu izvršnu snagu, projektni sustav se gleda kao protu-organizacija, neprimjereni i nerazumljivi alati mogu pretvoriti projektni sustav u birokratsku organizaciju, itd. (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 279).

### **2.1.5. Matrični sustav menadžmenta**

Matrični sustav namijenjen je za posebnu vrstu organizacijske strukture koja se naziva matrična organizacijska struktura (Sikavica i sur., 2008, str. 180). Matrična organizacija je trajni oblik organizacije koji se primjenjuje kod projektno orijentiranih organizacija koje istodobno rade na više različitih projekata (Sikavica i sur., 2008, str. 372). Glavna organizacijska struktura matrične organizacije je funkcija gdje je projektna organizacija samo dodatna tj. naknadna, ali kad se govori o matričnom sustavu potrebno je reći da se on previše ne razlikuje od projektnog sustava jer matrični sustav upravlja samo većim brojem projekata (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 287).

Za matrični sustav je karakteristično što postoje dva zapovjedna lanca gdje je na jednoj strani menadžer projekta, a na drugoj strani menadžer funkcije, što znači da članovi time imaju dualnu odgovornost te odgovaraju svom menadžeru projekta i menadžeru cijele funkcije (Sikavica i sur., 2008, str. 373). Dualna odgovornost predstavlja zapravo osnovnu slabost matričnog sustava jer članovi tima moraju izvršavati zadatke od strane projektnog menadžera i od linijskog menadžera, ali se ta slabost može ublažiti pomoću mehanizma koordinacije (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 201).

Zato je matrični sustav primjeren za organizacije koje proizvode ili nude usluge po narudžbi kupca, ali može se koristiti kod organizacija koje se bave proizvodnjom jednog proizvoda i uz to se bave većim brojem projekata (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 201).

## **2.2. Funkcije menadžmenta**

Definiranje menadžmenta kao proces vežu se nekakve bitne aktivnosti i funkcije koje upotpunjuju taj proces, a što je bitno kod tih funkcija da se pomoću njih transformiraju inputi u maksimalne outpute (Belak, 2014, str. 115).

Glavne funkcije menadžmenta su (Belak, 2014, str. 115):

1. Planiranje koje se sastoji od vizioniranja, prognoziranja, planiranja resursa i financijsko planiranje, kreiranje i unaprjeđivanje
2. Organiziranje
3. Upravljanje ljudskim resursima ili potencijalima
4. Vođenje koje se sastoji od vodstva, motiviranja i komuniciranja
5. Kontroliranje

Naravno između njih ima određenih razlika jer za funkcije poput planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima i kontroliranja u većim organizacijama menadžeri unajmljuju specijalizirane službe dok funkciju vođenja obavlja osobno menadžer (Griffin, 2021, str. 115). To ne znači da funkcije koje obavljaju službe nisu menadžerske funkcije nego službe obavljaju operativne zadatke koje su u njihovoj djelatnosti (Belak, 2014, str. 115).

### **2.2.1. Menadžerska funkcija planiranje**

Planiranje je prva i osnovna funkcija kojom menadžment započinje kao proces, a pod funkciju planiranja spada: postavljanje ciljeva, odabir strategije i aktivnosti za postizanje jasnih ciljeva (Griffin, 2021, str. 6). Planiranje ima vrlo dubok i osmišljen sadržaj, te time odgovara na sljedeća pitanja: U kojem se položaju i okruženju nalazi organizacija trenutno?, Kakav položaj organizacija želi imati u budućnosti?, Što treba organizacija napraviti i kojim smjerom krenuti da bi se to postiglo? (Belak, 2014, str. 119). Time se vidi da se planiranje pojavljuje kao tehnika rješavanja rascjepa između trenutnog položaja organizacije i budućeg položaja (Daft, 2015, str. 216). Kada ne bi bilo planiranja kao funkcije tada bi se moglo usporediti kao kapetan broda bez kormila ili vozač bez volana (Belak, 2014, str. 119).

Proces predviđanja budućnosti uvelike je povezano s planiranjem jer svi planovi koji se smišljaju i žele realizirati se odnose na budućnost i na uvjete koji će se tek tada pojaviti (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 74). Na temelju toga planiranje se sastoji od sljedećih faza: vizioniranje ili oblikovanje misije i vizije, situacijska analiza tj. analiza položaja

organizacije, predviđanje budućnosti, postavljanje ciljeva i definiranje strategije (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 74).

Zbog vremenskih intervala i trajanja, planiranje se dijeli na (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 74):

1. Dugoročno planiranje – obuhvaća razdoblje od 5 do 10 godina
2. Srednjoročno planiranje – obuhvaća planiranje od 2 do 5 godina
3. Kratkoročno planiranje – odnosi se na planove u trajanju do 1 godine

### **2.2.2. Menadžerska funkcija organiziranje**

Organiziranje je funkcija koja prati i dolazi nakon planiranja i definiranja strategije te se time može reći da je organiziranje produžetak funkcije planiranja jer za postavljene ciljeve i definiranu strategiju potrebno je odrediti resurse kojima se to želi postići (Daft, 2015, str. 320). Funkcija organiziranja se definira s tri motrišta, a to su: organiziranje poduzetničke funkcije, oblikovanje organizacijske strukture unutar hijerarhije i oblikovanje mehanizma koordinacije (Belak, 2014, str. 157). Pomoću organizacije poduzetničke funkcije se određuje hoće li poduzeće kao jedna pravna osoba ili više pravnih osoba izvršavati tu funkciju samostalno ili će se poduzeće promatrati kao skup neovisnih pravnih osoba koje zajedno surađuju temeljem ugovora pa će poduzetničku funkciju obavljati zajednički (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 75).

Oblikovanje organizacijske strukture opisuje se kroz četiri značajna procesa: raščlanjivanje ukupne zadaće organizacije na manje sastavne dijelove, odabir načela oblikovanja organizacijskih jedinica, izbor vrste organizacijske strukture, uspostavljanje mehanizma koordinacije (Griffin, 2021, str. 271). Kako bi mogla organizacija sigurno i skladno funkcionirati i postići jasne ciljeve potrebno je uključiti mehanizme koordinacije (Belak, 2014, str. 157). Mehanizam koordinacije se smatra modernom zamjenom za lanac zapovijedanja (Belak, 2014, str. 157).

### **2.2.3. Menadžerska funkcija upravljanje ljudskim resursima i potencijalima**

Upravljanje ljudskim resursima i potencijalima koja se sastoji od niza faza ili aktivnosti kao što su planiranje kadrova, zapošljavanje novih ljudi, usklađivanje broja i strukture kadrova, razvoj zaposlenika, nagrađivanje zaposlenika i procjena učinka (Belak, 2014, str. 219). Funkcija upravljanjem ljudskim resursima je zadužena da pronade i zadrži ljude kao važan resurs u organizaciji (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 76).

U nekim elementima i aspektima upravljanje ljudskim resursima se preklapa s funkcijom vođenja jer je iz nje i stvorena, a neki od tih elemenata su: upravljanje učincima i radom zaposlenih, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 76).

Bitan zadatak funkcije upravljanja ljudskim resursima je stvaranje ljudskih resursa i ostvarenja njihovih potencijala koji će pomoći u ostvarivanju ciljeva organizacije (Belak, 2014, str. 219). Naravno kao i prethodne funkcije i funkcija upravljanja ljudskim resursima se sastoji od nekoliko aktivnosti: planiranje ljudskih resursa, priprema i razvoj kadrova, selekcija kadrova i zapošljavanje, motiviranje zaposlenika za obučavanje i razvoj znanja, kompenzacije za rad i nagrađivanje zaposlenih (Belak, 2014, str. 219). Svaka navedena aktivnost predstavlja zasebno područje proučavanja i istraživanja (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 76).

#### **2.2.4. Menadžerska funkcija vođenje**

Vođenje označava fazu ili skup aktivnosti koje utječu na ljude kako bi bili usmjereni na učinkovito izvršenje zadataka i jasnih ciljeva što znači da funkciju vođenje mora sam menadžer izvršavati, a ne da organizira tim ili odjel koji bi izvršavali tu funkciju (Belak, 2014, str. 279).

Vodstvo se definira kao sposobnost ili vještina kojom menadžeri ili vođe utječu na zaposlenike ili na pojedince i grupe kako bi se ostvarili ciljevi (Griffin, 2021, str. 385). Kroz vodstvo menadžera i vođa realizira se funkcija vođenja, ali u okviru poduzeća, vođe istodobno mogu biti i menadžeri, ali ne mogu svi menadžeri biti vođe jer nemaju svi menadžeri određena znanja i sposobnosti (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004, str. 77).

Značajne razlike između vođe i menadžera su te: što menadžer upravlja ljudima, a vođa vodi ljude i menadžer ima podređene, a vođa ima svoje sljedbenike (Belak, 2014, str. 279).

#### **2.2.5. Menadžerska funkcija kontroliranje**

Kontroliranje predstavlja postupak mjerenja učinaka prema ostvarenju jasnih ciljeva i proces usmjeravanja resursa i aktivnosti organizacije prema ciljevima organizacije (Griffin, 2021, str. 545). U funkciji kontroliranja se najviše primjenjuje model povratne veze koji se sastoji od pet koraka ili etapa: postavljanje i definiranje ciljeva, definiranje standarda i kontrolnih mjera, mjerenje učinka i performansa te poduzimanje korektivnih aktivnosti ako je potrebno (Belak, 2014, str. 449).

Kod koraka postavljanja ciljeva bitna je funkcija planiranja jer se u kontekstu te funkcije definiraju strateški i operativni zadaci te planovi koji podržavaju ciljeve organizacije (Griffin, 2021, str. 545). Definiranje i postavljanje standarda pripada istodobno u funkciji planiranja, a i u funkciji kontroliranja (Griffin, 2021, str. 546).

Mjerenje učinka i performansa je zaseban segment kontroliranja koje razvija kroz različite tehnike i metode mjerenja (Belak, 2014, str. 449). Poduzimanje korektivnih aktivnosti je nužno u slučajevima ako učinci i performanse odstupaju od planova i načela (Belak, 2014, str. 449).

### **2.3. Pojam menadžera**

Menadžer može biti svatko tj. do te pozicije se dolazi radom, trudom i izvršavanjem određenih zadataka ili projekata, ali kako biti uspješan, produktivan i učinkovit menadžer ne može biti svatko. Uspješan, djelotvoran i ažuran menadžer po prije navedenim temeljnim karakteristikama i funkcijama menadžmenta treba biti spreman na mnogo faktora, prepreka, rizika i same odlučnosti kako bi doveo neki zadatak ili ti projekt do točke uspješnosti i isplativosti.

Kada netko želi zauzeti poziciju menadžera, rijetko zna što će točno raditi jer trenutni različiti menadžeri imaju sasvim različito iskustvo i objašnjenje kako zapravo izgleda njihov posao (Daft, 2015, str. 23). Upravljanje ljudima, resursima i procesima znači biti menadžer, što znači da menadžeru osnovne zadaće proizlaze iz menadžmenta kao procesa gdje on izvršava funkciju planiranja, donošenja odluka, organiziranja, vođenja i kontroliranja resursa i ljudi (Daft, 2015, str. 23). Menadžer je osoba koja uz pomoć svojih podređenih i uz štabne specijaliste ostvaruje svoje zadaće što naravno znači da neke od zadataka ne izvršava sam menadžer nego prepušta stručnjacima kao npr. intervjuiranje kandidata, izrada plana i pronalaženje organizacijskih rješenja (Buble, 2006, str. 22).

Pojam menadžera je vrlo širok s naglaskom da uključuje menadžera koji vodi malo poduzeće, osobu koja je direktor multinacionalne korporacije, menadžera trgovačkih udruženja, menadžera neprofitnih organizacija, itd. (Buble, 2006, str. 22).

Iz pogleda poduzeća nije važno da netko ima titulu menadžera, nego je važno da je on djelotvoran menadžer, a za djelotvornog menadžera se smatra da je on aktivan vođa koji stvara pozitivnu radnu atmosferu u kojoj će njegovi podređeni i samo poduzeće ostvarivati velike rezultate (Griffin, 2021, str. 12). Bitni elementi djelotvornog menadžera su: aktivni vođa, kreira pozitivnu radnu atmosferu, osigurava mogućnost ostvarivanja visokih performansi i osigurava poticaje za ostvarenje visokih performansi (Buble, 2006, str. 22).

Razlikujemo tri hijerarhijske razine menadžmenta tj. menadžera (Daft, 2015, str. 19):

1. Top Management (menadžeri na najvišoj razini)
2. Middle Management (menadžeri na srednjoj razini)
3. Lower ili First-line Management (menadžeri na prvoj razini)

Top Management predstavlja menadžere na vrhu hijerarhijske razine i koji su odgovorni za poduzeće u cijelosti, a oni se nazivaju predsjednik, direktor, CEO, predsjedavajući i izvršni direktor (Daft, 2015, str. 19). Temelj njihove odgovornosti prikazuje se u: postavljanju ciljeva, definiranju strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva, kontroliranju i oblikovanju radne atmosfere, donošenju odluka koje utječu na poduzeće u cijelosti (Griffin, 2021, str. 10). Glavna zadaća vrhovnog menadžmenta, brinuti se za budućnost poduzeća i ključni zadatak vrhovnog menadžera je da angažira motiviranost, znanje, sposobnosti i vještine za svakog zaposlenog (Daft, 2015, str. 19).

Middle Management su svi menadžeri koji se nalaze na srednjoj razini organizacijske hijerarhije, a imaju odgovornost za organizacijske jedinice u poduzeću (Buble, 2006, str. 22). Oni mogu biti na poziciji rukovoditelja odjela za razvoj i rast, rukovoditelj odjela za financije, rukovoditelj odjela za marketing i itd., menadžeri srednje razine su odgovorni za realizaciju strategije i politike definirane od strane vrhovnog menadžmenta (Buble, 2006, str. 22). Ona je orijentirana na bližu budućnost tj. na korake koji se sada trebaju poduzeti za dobro izvršenje trenutnih zadataka koji utječu na budući položaj poduzeća (Griffin, 2021, str. 10). Srednja razina je odgovorna za ohrabrivanje zaposlenika i timskog rada i za rješavanje sukoba (Griffin, 2021, str. 10).

Lower ili First-line management čine menadžeri koji su izravno odgovorni za proizvodnju materijalnih dobara i usluga (Daft, 2015, str. 19). Smatraju se prvom ili drugom razinom



menadžmenta te se mogu nazivati: supervisor, line manager, office manager i line manager (Daft, 2015, str. 19). Oni su odgovorni za provedbu pravila, procedura i načela kako bi bila izvršena uspješna proizvodnja; osiguranje tehničkih asistencija i za motivaciju podređenih (Buble, 2006, str. 22). Ostvarivanje dnevnih zadataka je temelj njihove uloge (Buble, 2006, str. 22).

Naravno postoji još jedna podjela menadžera, a to je podjela s aspekta djelokruga odgovornosti, gdje se ubrajaju (Daft, 2015, str. 19):

1. Funkcijski menadžeri
2. Linijski menadžeri
3. Generalni menadžeri
4. Projektni menadžeri

## **2.4. Menadžerske vještine**

Kako za menadžment govorimo da je proces koji uključuje rad s drugima te naravno i pomoću drugih, također možemo i definirati vještine kao neki proces izvođenja slijeda radnji prema izvršavanju određenog zadatka ili cilja (Rosić, 2018, str. 37). Vještina se može definirati kao umijeće koje ostvarujemo putem odgoja i obrazovanja (Rosić, 2018, str. 37).

R. L. Katz smatra da svaki uspješan menadžer ili osoba koja želi postati uspješan i učinkovit menadžer treba posjedovati ove vještine i znanja: tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima, konceptualna znanja i vještine te vještine oblikovanja (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 600).

Tehnička znanja i vještine – kod ovih znanja i vještina podrazumijeva se sposobnost primjene znanja struke, analitičkih i specijalističkih znanja (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 600). Za dobro obavljanje poslova i postizanje dobrih rezultata služi ova razina znanja i vještina (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 600). U tehnička znanja i vještine ubrajaju se ekonomska, pravna, medicinska, tehnička ili neka druga znanja koja se dobivaju određenim obrazovanjem (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 600). Tako će automehaničaru u tvornici automobila ili maloj radionici biti potrebna ova razina znanja dok njegovom šefu ili voditelju možda i neće biti toliko potrebna koliko i komunikacijske vještine (Daft, 2015, str. 13). Tehnička znanja, vještine i specijalistička znanja utječu i na širinu konceptualnih znanja (Daft, 2015, str. 13).

Znanja i vještine u ophođenju ljudi ova vrsta znanja i vještina podrazumijeva različite instrumente, metode i tehnike organizacijskog ponašanja kao npr. vođenje i motivacija

suradnika i podređenih, stvaranje pozitivne i radne atmosfere te uspješna i učinkovita komunikacija (Griffin, 2021, str. 15). Ova vrsta znanja i vještina potrebna je na svim razinama menadžmenta (Griffin, 2021, str. 15). Naravno ako najsposobniji menadžer koji ima specijalistička i tehnička znanja, a nema dobru komunikaciju s ljudima tj. komunikacijske vještine, neće biti najuspješniji niti najučinkovitiji menadžer (Whetten i sur., 2000, str. 516). Ova vrsta znanja ne može se naučiti iz knjige ili preko interneta, nego sve ovisi o osobnosti pojedinca i samopouzdanju (Griffin, 2021, str. 15).

Konceptualna znanja i vještine predstavljaju mogućnost shvaćanja osnovnih ili apstraktnih ideja te njihovu primjenu u specifičnim situacijama (Daft, 2015, str. 14). Pomoću ove vrste znanja se vidi „šira“ slika tj. holistički pogled na organizaciju, koji gleda organizaciju u cijelosti pod utjecajem vanjskih i unutarnjih elemenata (Whetten i sur., 2000, str. 516). Razrješavanje najsloženijih situacija, shvaćanje organizacijskih odnosa i okoline su ključne karakteristike konceptualnih znanja i vještina (Daft, 2015, str. 14).

Uz ove opće tj. osobne menadžerske vještine postoje i posebne menadžerske vještine, a one su: interpersonalne menadžerske vještine, grupne menadžerske vještine i komunikacijske menadžerske vještine (Whetten i sur., 2000, str. 516).

### **3. Društveni i socijalni položaj žena u modernom društvu**

Briga o društvenom položaju žena u prošlom stoljeću razvila se od borbe za temeljna ženska prava do politike kojoj je cilj ostvariti ravnopravnost spolovima u svim pogledima društva (Leinert Novosel, 2003, str. 45).

Bolji položaj ženama u društvu doprinio je Drugi svjetski rat, brojne žene su se uključile u partizanske pokrete i pokazale svoju snagu, te nakon rata, 1945. godine situacija se počela mijenjati i UN donosi dokumente protiv diskriminacije žena (Barbutov Krsteva, 2015). Žene postaju ravnopravne prema muškarcima u većini svjetskih država i dobivaju pravo glasa barem na papiru, zašto se naglašava na papiru, jer nažalost i u današnje vrijeme u mnogim državama žene nisu ravnopravne muškarcima, bez obzira na dokumente koji su potpisani protiv diskriminacije („POLOŽAJ ŽENA KROZ POVIJEST“, 2018).

Od druge polovice 20. stoljeća sve više žena ulazi u politiku i vodeće položaje u državama („POLOŽAJ ŽENA KROZ POVIJEST“, 2018). Prva predsjednica države u povijesti jest Vigdis Finnbogadittir (bivša predsjednica Islanda) („POLOŽAJ ŽENA KROZ POVIJEST“, 2018). Danas se žene nalaze na čelu desetak država u svijetu kao predsjednice, a jedna od tih žena je i Kolinda Grabar-Kitarović, bivša predsjednica naše Republike Hrvatske („POLOŽAJ ŽENA KROZ POVIJEST“, 2018). Žene zarađuju manje od muškaraca i to za 24% s time da moraju više sati odraditi i da će vjerojatno manju mirovinu ostvariti, kako navodi UN Women (Barbutov Krsteva, 2015).

#### **3.1. Položaj žena u RH**

Prisutnost žena u poslovnom i javnom životu sve je veća, pretekle su muškarce stupnjem obrazovanja i u stjecanju visoke stručne spreme, magisterija i doktorata (Mrvoš Pavić, 2019). Pravobraniteljica Višnja Ljubičić ističe „da u praksi, dakle u svakodnevnom životu, ravnopravnost žena i muškaraca još nije postignuta“, iako su Ustavom zajamčena jednaka prava (Juničić, 2020). Naravno da država ne sprječava napredovanje žena, ali zbog rodne i stereotipne podjele uloga postoje mnoge društvene prepreke, pravobraniteljica još ističe da je problem što su žene ili premlade ili prestare ili je problem što imaju djecu ili je sumnjivo što ih nemaju jer će ih možda imati ako se zaposle (Juničić, 2020).

Ured pravobraniteljice je proveo istraživanje 2016. godine na temu "Utjecaj rodne podjele obiteljskih obaveza i kućanskih poslova na profesionalni život zaposlenih žena" koje je

pokazalo da 58,4% žena vodi brigu o djeci, a u 83% o kućanskim poslovima i istraživanjem je utvrđeno da su dob i majčinstvo dvije najveće prepreke ženama u poslovnom svijetu (Juničić, 2020).

Potplaćenost nije jedini problem kod žena u Hrvatskoj danas, problem je i vrijednosni sustav koji kao i društvo tretira žene kako ih vidi te prema mnogim raspravama o Istanbulskoj konferenciji vidjelo se koliko je stav prema ženama zapravo još uvijek konzervativan i primitivan (Obadić, 2019). Ikea je u suradnji s agencijom Ipsos provela istraživanje krajem prošle godine o rodnoj ravnopravnosti koje je pokazalo da jedna petina žena u Hrvatskoj, negdje oko 20% njih osobno doživjelo diskriminaciju na radnom mjestu (Mrvoš Pavić, 2019).

Zakonskim odredbama, strateškim dokumentima i nacionalnim politikama regulirana je pozitivna rodna diskriminacija (Dovranić, 2016). Pozitivna rodna diskriminacija je potrebna te uvelike i nužna kako bi pojedinci ili grupe bile jednako tretirane i imale iste uvjete kao i ostali (Dovranić, 2016). Zakon o ravnopravnosti spolova je pravni akt koji je donesen 2008. godine kojim se uređuje način zaštite od diskriminacije na temelju spola i stvaranju jednakih mogućnosti i uvjeta za žene i muškarce u RH (Dovranić, 2016).

Kod izjava javnih osoba i medija dosta je prisutan seksizam i spolni stereotipi, a nedavno je prof. dr. sc. Viktorija Car provela istraživanje koje je pokazalo da je zastupljenost žena u televizijskim vijestima oko 8% (Juničić, 2020).

Kada je u pitanju politika tada se Hrvatska može pohvaliti sa velikom zastupljenošću žena u općinama, županijama i regijama, gdje je 2008. godine tek 11,4% žena bilo na pozicijama lokalnih samouprava dok se 2019. godine povećao taj postotak na 30,2% (Juničić, 2020). Dok na najvišim razinama vlasti poput Sabora, postotak zastupljenih žena pada za razliku od nekih drugih zemalja, kao npr. nordijskih gdje je postotak zastupljenih žena na svim razinama veći u odnosu muškaraca (Obadić, 2019). Istraživanje kaže da će u Hrvatskoj žene biti ravnopravne na političkim pozicijama tek za 107 godina (Juničić, 2020).

Međunarodni servis Paylab koji istražuje visine plaća, analizirao je plaće žena i muškaraca te došao do rezultata koji pokazuju da žene zarađuju od 2% do 11% manje u odnosu na muške kolege na istoj radnoj poziciji u zemljama istočne i srednje Europe, a u Hrvatskoj je ta razlika među manjima („U RH žene imaju 5% nižu plaću u odnosu na muškarce“, 2017). U dobi između 34 i 45 godina najveća je razlika plaća žena i muškaraca, a razlog tome su roditeljski dopust, a u Hrvatskoj razlika u plaćama je najveća u dobi od 45 do 54 godine i iznos te razlike je 13% veća u odnosu na plaću žene („U RH žene imaju 5% nižu plaću u odnosu na muškarce“, 2017). Na početku karijere u dobi do 34 godine ta je razlika najmanja i tada žene

imaju oko 10% manju plaću od muških kolega („U RH žene imaju 5% nižu plaću u odnosu na muškarce“, 2017).

### **3.2. Položaj žena u Europi**

Europskim ugovorom (danas: članak 157. Ugovor o funkcioniranju Europske unije) iz 1957. godine nalaže da bi muškarci i žene trebali primati jednaku plaću za jednak rad (Schonard, 2019). Europska unija može djelovati u širem području jednakih mogućnosti i jednakog postupanja prema ženama i muškarcima po pitanju zapošljavanja i rada u skladu s člankom 153. UFEU-e (Schonard, 2019).

Žene u pravilu rade manje od muškaraca i slabije su plaćene u nekim sektorima te zato i češće prekidaju svoje karijere i ne dobivaju promaknuća ni napredak u svojoj karijeri, te je zbog toga EU predan da osiguraju jednake plaće i sigurna zapošljavanja ženama („DJELOVANJE EU-a ZA ŽENE“, 2020).

Posao koji je obavljan od strane žene manje se cijeni od strane društva te se zapravo može reći da skoro i nikako, ženska uloga u poslovima koje obavljaju i muškarci vrlo malo se cijeni te se još i time upućuje na spol (Djuric i sur., 2014).

U dobi od 20 do 64 godine, 2017. godine u EU bilo je zaposleno 66,5% žena u odnosu na 2010. godinu gdje je taj postotak iznosio 62,1%, dok je 2017. godine stopa zaposlenosti muškaraca iznosila 78%, a 2010. 75,1%, iako postoji načelo za jednake plaće koje je uključeno u ugovorima EU-a, neke se države članice i dalje suočavaju s poteškoćama pravilne primjene tih načela („DJELOVANJE EU-a ZA ŽENE“, 2020). Zato je 2017. godine EU predstavio akcijski plan za uklanjanje razlika u plaćama između žena i muškaraca te se tim planom nastoje riješiti pitanja koja su vezana za stereotipe i ravnotežu između privatnog i poslovnog života i tim se planom pozivaju poslodavci, vlada i sindikati da poduzmu mjere za pravedno određivanje plaća ženama („DJELOVANJE EU-a ZA ŽENE“, 2020).

Prva predsjednica Europske komisije postala je Ursula von der Leyen u prosincu 2019. godine, Christine Lagarde je u studenom postala predsjednica Europske središnje banke i čime je postala prva žena na toj poziciji („DJELOVANJE EU-a ZA ŽENE“, 2020).



Slika 2. Prikaz postotka žena i muškaraca u Europskom parlamentu tijekom godina [Slika] (2020.) Preuzeto 12.07.2020. sa <https://op.europa.eu/webpub/com/factsheets/women/hr/>

U institucijama EU-a moraju se primjenjivati pravila koja uređuju zapošljavanje bez ikakvih diskriminacija na temelju spola te članovi osoblja imaju pravo na roditeljski ili obiteljski dopust („DJELOVANJE EU-a ZA ŽENE“, 2020). Pri zapošljavanju ili promaknuću Europska komisija nikoga ne diskriminira, osigurava svojim zaposlenicima fleksibilno radno okruženje s puno poštovanja te provodi strategiju za promicanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života („DJELOVANJE EU-a ZA ŽENE“, 2020).

Na rukovodećim pozicijama u EU, 2017. godine ženskih rukovoditelja ili menadžera je bilo 34% te taj postotak nije prelazio 50% ni u jednoj članici EU, gdje je najveći postotak zabilježen u Letoniji (46%), Poljskoj i Sloveniji (41%), Bugarskoj, Litvi, Estoniji, Švedskoj te Mađarskoj (39%), a najmanji postotak je zabilježen u sljedećim članicama: Luksemburg (19%), Cipar (21%), Češka (25%), Danska, Nizozemska i Italija (27%) (Eurostat, (bez dat.)).

Na čelu tri najvažnije financijske institucije nalaze se žene: Pinelopi Koujianou Goldberg glavna ekonomistica Svjetske banke, Laurence Boone je glavna ekonomistica OECD-a, Gita Gopinath glavna ekonomistica MMF-a, takvi pozitivni primjeri daju nadu da će se povećati broj žena na najvišim pozicijama (Obadić, 2019).

### 3.3. Fenomen staklenog stropa

Koncept staklenog stropa se temelji na barijerama i preprekama s kojima se svakodnevno susreću žene koje se trude ili pokušavaju doći na rukovodeće tj. menadžerske pozicije u organizacijama, obrazovanju, državi i itd., a sam koncept staklenog stropa ne odnosi se

generalno samo na žene nego ponekad na ljude druge rase ili nacionalnosti u napredovanju na više pozicije (Ružić, Perušić, 2014).

Prepreke koje se najčešće pojavljuju u konceptu staklenog stropa su (Ružić, Perušić, 2014):

- predrasude: sve više muškaraca je promaknuto brže od žena iako imaju iste kvalifikacije, čak i u nekim tradicionalnim „ženskim“ područjima kao što su sestrinstvo i edukacija
- otpor prema ženskom vodstvu: društvo smatra uspješne žene kao nasilne, egoistične i sebične za razliku od muških menadžera
- problem sa načinom i stilom vođenja: mnoge žene na menadžerskim pozicijama se bore da izbalansiraju kvalitetu koje ljudi vole kod žena kao što je suosjećanje s drugima kvalitetama koje su potrebne da menadžer bude uspješan i učinkovit, a to su kontrola i aktivnost
- obiteljski zahtjevi: prekidanje karijera i usklađivanje obiteljskih obaveza je i danas na ženama te time gube vrijeme za angažiranosti u društvenom umrežavanju koje je bitno za napredovanje

Kada bi se pokušale sažeti moguće pretpostavke i uzroci nastajanja „staklenog stropa“, nastale bi tri kategorije: povijesni i suvremeni uzroci, uzroci na razini institucija, uzroci na razini pojedinca i oni na razini društvenog sustava te uzroci koje treba tražiti u ponašanju muškaraca i u ponašanju žena (Ružić, Perušić, 2014). Na temelju toga se vidi da diskriminacijska praksa dolazi iz mnogo više složenijih i tvrdoglavo ukorijenjenih društvenih obrazaca razmišljanja, ponašanja te podjele društvenih uloga pri čemu je važno zamijetiti kad se jednom spolne uloge podijele, društveni obrazac se reproducira i potreban je veliki trud i napor da se promijeni i osvijesti (Ružić, Perušić, 2014).

Kao što se vidi kod predrasuda i prepreka zbog kojih nastaje stakleni strop, vidimo da se još uvijek ženu vidi da je doma, da vodi obitelj te se s tim podrazumijeva da ženi ne treba karijera, a kamo li još i mjesto na rukovodećoj poziciji. Unazad par godina muškarcima je uključen kao neki način porodičnog dopusta, što daje mogućnost ženama da se i one razvijaju u karijeri i da ne izostaju samo žene s posla nego i muškarci. Naravno ima još uvijek predrasuda i prepreka koje žene nažalost prolaze, ali ovakvim nekim novijim mogućnostima žene dobivaju priliku za svoje karijere.

Postavljaju se i pitanja kako i na koji način se može razbiti fenomen staklenog stropa? Time se odgovara na sljedeća bitna pitanja (Nedović i sur., 2015):

- Zašto je, uz iste kvalifikacije i ambiciju, manje žena na najvišim rukovodećim pozicijama?
- Zašto žene u znanosti i visokom školstvu, iako ih ima više, ne sudjeluju u jednakom postotku na rukovodećim pozicijama kao i muškarci?
- Zašto žene sporije i manje napreduju u odnosu na muškarce?
- Kakve su to nevidljive barijere i prepreke?
- Da li žena gubi svoje poželjne karakteristike (brižne majke, supruge) ako iskaže trud, ambiciju, želju za napredovanjem u karijeri, autoritet, samopouzdanje, kompetentnost i kontrolu?

Istraživanjem koncepta staklenog stropa koje je provela tvrtka Ernst & Young dolazi se do rezultata da je stakleni strop zastario teorijski model i više se ne prikazuje na suvremenu stvarnost poslovnog života žena („Stakleni strop je kao teorijski koncept za karijere suvremenih žena mrtav“, 2012). Istraživanje se provelo na uzorku od tisuću zaposlenih žena u Velikoj Britaniji u dobi od 18-60 te je otkrilo da dvije trećine žena vjeruje kako su bile suočene s višestrukim stvarnim barijerama i preprekama tijekom svojih karijera u odnosu na jednu nevidljivu pregradu na ulazu u sobu za sastanke upravnih odbora („Stakleni strop je kao teorijski koncept za karijere suvremenih žena mrtav“, 2012).

Istraživači iz Ernst & Younga na temelju rezultata su identificirali četiri glavne prepreke u napredovanju žena u poslovnom svijetu, a te prepreke su: dob, majčinstvo, kvalifikacije, nedostatak pozitivnih uzora te iskustvo („Stakleni strop je kao teorijski koncept za karijere suvremenih žena mrtav“, 2012).

Kao rješenje problema tzv. „staklenog stropa“, stalni predstavnik Yuriy Afanasiev u programu UN-a, nije za to da se žene bore i rade prema muškim pravilima u muškom svijetu, nego da im razvoj tehnologije omogući da posao i obavljanje tog posla prilagode sebi i svojim mogućnostima (Štimac Radin, 2006).



## 4. Žene u menadžmentu

Žene godinama nisu imale mogućnost napredovanja u organizacijama na rukovodeće pozicije, za dodatno obrazovanje da budu timski igrači, da rješavaju kompliciranije i složenije probleme, da donose menadžerske odluke, niti su učile o obvezama vezanim za posao ni o pregovaranju o svojoj plaći (Bedeković, 2011, str. 35). Te na osnovu toga su pojedinci i organizacije počeli shvaćati vrijednost neiskorištenog potencijala polovice svjetske populacije (Bedeković, 2011, str. 35). Prepoznavanje određenih karakteristika kod žena kojima one kvalitetno pridonose učinkovitim obavljanju poslova u organizaciji i nedovoljan broj muških stručnjaka dovodi do većeg uključivanja žena u menadžment (Davidson i Burke, 2000, str. 3).

Uočavanjem neiskorištenog potencijala i specifičnih karakteristika kod ženskog spola uviđa se značajna učinkovitost kod obavljanja menadžerske pozicije gdje se povećava porast žena na rukovodećim pozicijama (Davidson i Burke, 2000, str. 7). Veće i brže uključivanje žena u menadžment shvaćaju i suvremene organizacije, posebno na visoke razine hijerarhije njihovog menadžmenta čime se postiže raznolikost stilova menadžmenta i kontrole te se time još povećava sposobnost i fleksibilnost unošenja promjena, što je jako bitno za suvremene organizacije kako bi se pravilno razvijale i opstale (Certo, 2009, str. 15).

Izuzetan potencijal ženske radne snage na rukovodećim pozicijama se često podcjenjuje i ne samo da žene predstavljaju polovicu stanovništva, nego i polovicu visokoobrazovane radne snage (Davidson i Burke, 2000, str. 8). Također uz vještine i stečeno znanje im je lako preuzeti rukovodeću poziciju jer imaju značajno iskustvo u vođenju poslova koje su stekle vođenjem vlastitih kućanstava gdje se je ta uloga najviše vidjela u razdoblju recesije i loše ekonomije npr. kao raspodjela resursa, upravljanje ukućanima te rješavanje sukoba u kućanstvu (Djuric i sur., 2014).

Smatra se da su žene menadžeri pridonijele uspostavljanju takozvanog mješovitog menadžmenta koji je po mišljenju i ocjenama drugih svestraniji kod promišljanja o razvoju poslovanja, oblikovanje hijerarhije menadžmenta i poduzeća se temelji na odnosima sa suradnicima i podređenima što znači da uključivanje žena u menadžment nije samo ispravno nego i isplativo (Djuric i sur., 2014). Uključivanje žena u menadžment povijesno se odvijalo u dvije etape, prva je započela nakon Drugog svjetskog rata, a druga početkom 90-tih godina (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 604).

Prva etapa započinje nakon Drugog svjetskog rata te traje do kraja 80-tih godina 20. stoljeća, kada se veći broj žena uključuje u menadžment s prihvaćanjem muškog stila vođenja (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 605). U toj etapi one zanemaruju svoj stil ponašanja i

razmišljanja te sve više razvijaju muške karakteristike (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 605). Iako su žene vodile organizacije na temelju muških karakteristika, nisu baš bile uspješne u primjeni muškog stila vođenja zato što one nisu bile grube, otporne, jake i energične kod nepovoljnih utjecaja na poslovanje organizacije (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 605).

Druga etapa započinje početkom 90-ih godina 20. stoljeća kada su se žene počele probijati na više razine menadžerske hijerarhije, ne prihvaćajući muške karakteristike i stil vođenja već isticanjem svojim vještina i sposobnosti koje su razvile iz svojih iskustava (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 606). Kod druge generacije žena u menadžmentu, ističe se jedinstvenost u njihovom procesu socijalizacije i primjenjuju drugačiji put do vrha te pronalaze prilike u organizacijama koje se brzo razvijaju te uz pomoć tih prilika pokazuju da su sposobne ostvariti ciljeve na svoj način (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 606).

#### **4.1. Razlozi većeg uključivanja žena u svjetski menadžment**

Bitni razlozi većeg uključivanja žena u svjetski menadžment, osobito u top menadžment prije svega leži u manjoj diskriminaciji u društvu, u upravljanju različitostima, važnosti ženskog stila menadžmenta za poslovanje suvremenih organizacija, ali i naravno zbog veće stručnosti i organiziranosti žena, kao i povezanost uspjeha organizacija sa ženama, što vidimo iz mnogih primjera iz stvarnog svijeta (Stefanović i sur., 2012, str. 157).

Manja diskriminacija u društvu – današnje društvo i organizacije su sve više osjetljivije na spolnu, rasnu, kulturološku diskriminaciju u svijetu što nam pokazuju pokreti poput Time is up!(pokret za ravnopravnost žena u poslovnom svijetu) i Black Lives Matter(pokret za ravnopravnost Afroamerikanaca u SAD i diljem svijeta) (Stefanović i sur., 2012, str. 157). Kao rezultat svega toga doneseni su zakoni koji osiguravaju svima jednake mogućnosti pri zapošljavanju te razvoju i napredovanju u karijeri, a i na organizacijskoj ljestvici (Stefanović i sur., 2012, str. 157). Naravno nisu samo doneseni zakoni od strane vlade, nego i mnogi nevladini programi koji pomažu ženama u napredovanju, obrazovanju, uklanjanju barijera i prepreka te koji pridonose većem uključivanju žena na menadžerske pozicije (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 606).

Upravljanje različitostima – opće je poznato da su raznolikosti temelj konkurentskih sposobnosti, snage i poslovne uspješnosti što je vrlo važno za suvremene organizacije i menadžere jer iz toga proizlazi mnogo pozitivnih ideja i načina za brže i fleksibilnije rješavanje problema i prilagođavanje na promjene (Stefanović i sur., 2012, str. 157). Za spol se može reći

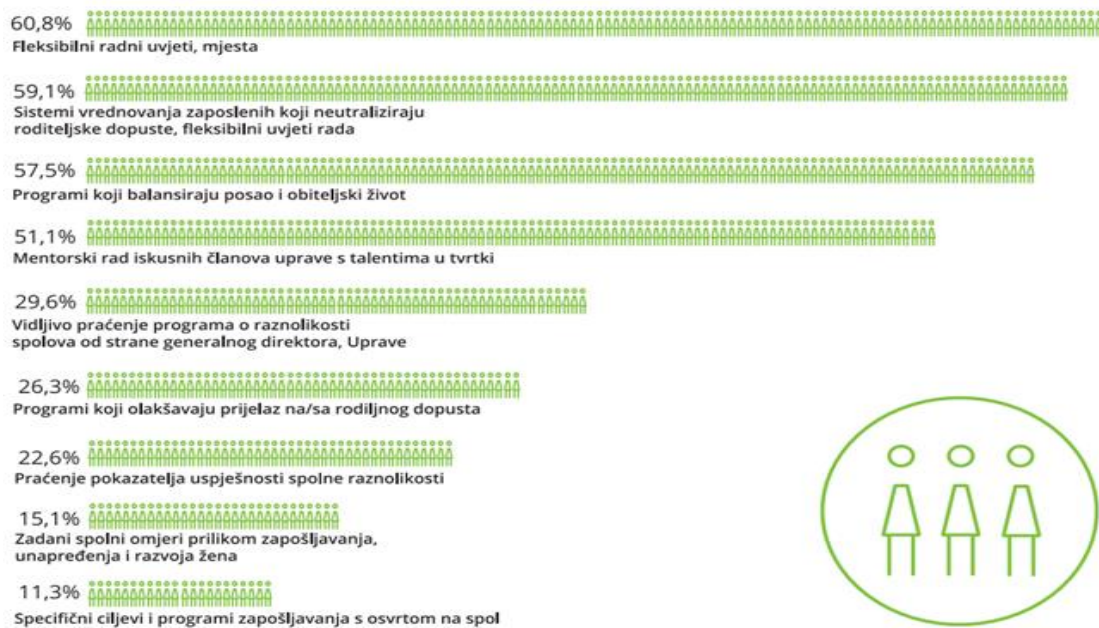
da je jedna od bitnijih različitosti kojima se pridodaje važnost s obzirom da istraživanja pokazuju da spolovi sa svojim karakteristikama pomažu u uspješnosti organizacije te je time veća pozornost dana ženama i njihovim talentima (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 606).

Važnost ženskog stila menadžmenta za poslovanje suvremenih organizacija – ženski stil menadžmenta se smatra da je uspješniji i primjereniji novim poslovnim uvjetima i ulozi menadžera u suvremenom poslovanju, za koji je karakteristično maksimalno korištenje ljudskih potencijala kao najbitniji resurs te temelj konkurentske sposobnosti i prednosti organizacija s maksimalnim razvojem i rastom organizacije (Certo, 2009, str. 15).

Sve veći broj žena poduzetnica- iako su većina muškaraca vlasnici malih i srednjih organizacija, sada i žene sve više samostalno vode i osnivaju takve organizacije (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 606). Sada se kao temelj i izvor menadžerskih znanja u organizacijama i poduzećima smatraju uspješne samozaposlene žene koje predstavljaju izvor učinkovitih menadžera za korporacije (Davidson i Burke, 2000, str. 7).

Povezanost između udjela žena u menadžmentu i uspješnosti organizacije- uključivanje žena u menadžersku sferu se prema rezultatima istraživanja prikazuje kao pozitivna veza između uspješnosti organizacije i broja žena menadžera (Stefanović i sur., 2012, str. 157). Primjer toga pokazuje da se povrat na uloženi kapital (ROE) pozitivno podudara s udjelom žena u vrhovnom menadžmentu tj. četiri od pet industrijskih kompanija s većim brojem žena na menadžerskim pozicijama ostvaruju više profita za svoje partnere i investitore (Davidson i Burke, 2000, str. 7).

Ulaskom u 21. stoljeće značajno je po većem brojem ulaska žena u menadžment, posebice u top menadžment, gdje žene menadžeri stvaraju novi način vođenja poslova, ne uzimajući vještine, navike i stavove od muškaraca, one grade svoj osobni stil prema zaposlenicima i vođenju te time pokazuju da netradicionalnim stilom vođenja mogu biti jako uspješne (Certo, 2009, str. 15).



Slika 3. Prikaz mjera za povećanje žena na upravljačkim pozicijama [Slika] (2019.) Preuzeto 13.07.2020. sa [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_Zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu\\_2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_Zene_u_poslovnom_svijetu_2019.pdf)

## 4.2. Prepreke pri uključivanju žena u menadžment suvremenih organizacija

Mnoge su prepreke i barijere spriječile žene da se uključe u rad i menadžment suvremenih organizacija u svijetu i u Hrvatskoj, prema tome se prepreke mogu podijeliti u četiri grupe: prepreke koje proizlaze iz tradicije, obrazovne prepreke, organizacijske prepreke i psihološke prepreke (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 607).

Prepreke koje proizlaze iz tradicije – osnova njih su tradicionalne vrijednosti i običaji te tradicionalna uloga žene u društvu koja se odnosi na mjesto žene u kući i da je ona stvorena za taj posao i obaveze, a ne da radi u organizacijama na višim razinama u menadžmentu jer ona nema vrijednosti, karakteristike i sposobnost kao muškarac (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 607). Nažalost ni u današnjem društvu nije puno bolja slika o ženi i njezinoj ulozi u suvremenom društvu jer se i u današnjem društvu koristi da je „ružičasti“ odgoj namijenjen djevojčicama, a „plavi“ dječacima (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 607). Kako bi se te prepreke mogle svladati tj. ukloniti, potrebno je mijenjati vrijednost i sliku žene u društvu, ali na svu sreću tradicionalno društvo sa svojim pogledom (žena je osoba koja se brine o obitelji i kućanstvu, a muškarac zarađuje za obitelj jer je sramotno da žena gradi karijeru, a ne brine o obitelji) daje mjesto modernom i prosvijetljenom društvu koje žene smatra ravnopravnima u

poslovnom svijetu (Certo, 2009, str. 86). Globalizacija poslovanja, informacijska povezanost i komunikacija uveliko pomažu ženama da budu ravnopravne jer misle da žene ne trebaju ovisiti o muškarcima nego o sebi te mnoge svjetske organizacije, bile one vladine ili ne vladine, se bore za ravnopravnost spolova (Davidson i Burke, 2000, str. 5).

Obrazovne prepreke predstavljaju prepreke koje su u prošlosti branile i sputavale žene da se obrazuju i da rade poslove koji samo priliče muškarcima za razliku od danas gdje se djevojčice i dječake motivira da rade u različitim područjima (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 607). Razlog današnjem razmišljanju o ženama u menadžmentu i ravnopravnosti je razvijena svijest o potrebnom obrazovanju žena kako bi došle do menadžerskih pozicija (Grbić, 2016). Postotak obrazovanih žena u svijetu se uveliko povećao i dalje se povećava, a i povećale su se prilike i mogućnosti ženama za dodatno obrazovanje za uključivanje u menadžment suvremenih organizacija, što pokazuju dodatni programi i tečajevi o menadžerskim karakteristikama i vještinama (Certo, 2009, str. 15). Diljem svijeta se sve više osniva centara za obrazovanje žena i postoje mnoge internetske stranice namijenjene ženama gdje se nalaze informacije o raznim obrazovnim programima i tečajevima te iskustva uspješnih žena menadžera (Grbić, 2016). Udruge poput Međunarodni forum žena i alumni klubovi žena pomažu obrazovanju i uključivanju žena u menadžment (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 607).

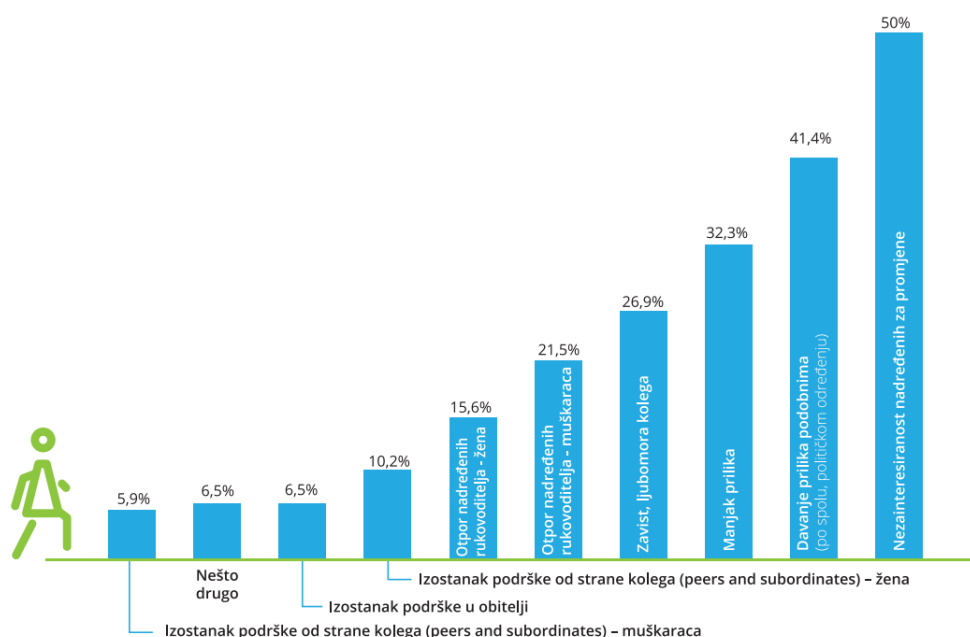
Organizacijske prepreke predstavljaju najčešće i najznačajnije prepreke u ravnopravnom uključivanju žena u menadžment. Organizacije bi trebale raznim programima i politikama olakšati ženama uključivanje i ostajanje u menadžmentu (Davidson i Burke, 2000, str. 5).

Neke od organizacijskih prepreka (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 607): neshvaćanje važnosti žena za uspješnost organizacije, nedovoljno ulaganje u obrazovanje i razvoj žena, diskriminacija žena pri zapošljavanju i unaprjeđivanju, predrasude prema ženama općenito posebice na menadžerskim položajima, mala ili gotovo nikakva pomoć organizacija koja je ženama potrebna za obnašanje dvostruke uloge dužnosti majke i uspješne zaposlenice te seksualno uznemiravanje i nevidljivost žena na sastancima.

U psihološke prepreke spadaju prepreke na strani žena kao što je strah od uspjeha ili potreba da budu dvostruko sposobnije i vještije od muškaraca te psihološke prepreke na strani muškaraca kao na primjer da ne žele raditi za ženu te se ne osjećaju ugodno radeći za ženu (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 607). Jedan od načina za svladavanje psihološke prepreke

je upoznavanje zaposlenika s prednostima koje žene donose organizacijama i menadžmentu (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 607).

Uvidom na prepreke koje sputavaju žene da dođu do rukovodećih pozicija, vidimo da je najbitnija te i temeljna prepreka što žene same sebi ne vjeruju da su dovoljno dobre da budu na rukovodećoj poziciji. Po mnogim istraživanjima koja su provedena u prošlosti, više od 50% žena odabere da je muškarac bolji menadžer. Zato žene trebaju voditi svojim znanjem, iskustvom, vještinama i vjerovati svojim vrijednostima pri vođenju.



Slika 4. Prikaz prepreka u napredovanju žena [Slika] (2019.) Preuzeto 13.07.2020. sa [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr Zene u poslovnom svijetu 2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr/Zene_u_poslovnom_svijetu_2019.pdf)

Kao što se vidi prema navedenim preprekama i njihovim vrstama, vidimo da žene nakon tradicije, društva i okoline same sebi ne vjeruju da će uspjeti, same sebe psihološki sputavaju. Te najveća prepreka su one sebi same, nažalost i naravno loša, zapravo nikakva edukacija, obrazovanje njima nije namijenjeno, mali postotak je okrenut da se one obrazuju. U 21. stoljeću smo, 2022. godina je i još uvijek se to nije promijenilo, sumnja se još uvijek u mlade žene da one mogu isto postići kao i mladi muškarci, jer eto one su osjećajne, one su slabije i nemaju u velikom broju slučajeva podršku od svoje obitelji.

Naravno kroz povijest vidimo primjere žena koje nisu koje nisu podlegle psihološkim i obrazovnim barijerama, koje su odlučile prijeći takozvane barijere i ne obazirati se na društvo i okolinu.

Neke od tih žena, liderica ili znanstvenica su („Znanstvenice koje ne smijemo zaboraviti“, 2013):

1. Elizabeth Garrett Anderson-prva žena koja je prošla prijemni na medicinskom fakultetu u Velikoj Britaniji i naravno postala liječnica.
2. Annie Jump Cannon-prva žena koja je dobila doktorat na Oxfordu za astronomiju
3. Marie Curie- najpoznatija znanstvenica modernog svijeta te pionir u otkrivanju radiotivnosti i prva žena koja je osvojila Nobelovu nagradu tj. dvije nagrade za različita područja (fiziku i kemiju).
4. Gertrude Bell Elion- poznata znanstvenica koja je otkrila mnogo lijekova, a najpoznatija su: za HIV, leukemiju i herpes.
5. Sophie Germain- prva žena koje je pozvana da prisustvuje sastancima Francuskog instituta, skupove Akademije znanosti.
6. Virginia Apgar- pionirka anesteziologije koja je otkrila i razvila Apgar test s kojim se ocjenjuje vitalnost novorođenčeta.

### **4.3. Muški i ženski stil vođenja**

Ženski stil vođenja naziva se i muškim stilom jer karakteristike koje su specifične za ženski stil smatraju se muškim karakteristikama odnosno ženskima (Grbić, 2016). Karakteristike tih stilova vođenja se nasljeđuju, ali i stječu odgojem i kulturom te se one mogu podijeliti u tri grupe: biološke karakteristike, psihološke karakteristike i radna ponašanja (Grbić, 2016).

Za istraživanje i proučavanje biološke karakteristike bitna je razlika između spolova odnosno građa mozga žene i muškarca, zbog čega se i misli da funkcioniraju različito (Stefanović i sur., 2012, str. 163). Razna istraživanja pokazuju da je ženski mozak odnosno snop vlakana koji povezuje lijevu i desnu polutku mozga mnogo deblji i kvrgaviji za razliku od snopa vlakana muškarca te je to razlog zašto žene obrađuju više podataka za neki problem i da je ženska intuicija biološka sposobnost jer bolje čita tuđe emocije te da bolje razumije neverbalnu komunikaciju (Stefanović i sur., 2012, str. 163).

Temeljni psihološki karakteristika smatra se genetika odnosno utjecaj odgoja obitelji i društva te prema genotipu, a i praksi, muškarci smatraju da su vještiji od žena u popravcima i snalaženju u prostoru, a žene su vještije u komunikaciji, savjetovanju, pomaganju, itd. (Certo, 2009, str. 86).

Za gen tehnologiju se smatra da muškarce čini više nezavisnim, aktivnim, samopouzdanim, upornim, agresivnim, dok žene čini više nježnijim, osjećajnijim, taktičnijim, obzirnijim, urednima i sl. (Stefanović i sur., 2012, str. 163). Od samog rođenja djevojčice se odgajaju da budu nježnije, ovisnije i krhkije te da budu fleksibilnije i popustljivije, a dječaci se odgajaju da budu dominantni, samopouzdana, da nemaju emocije te da budu agresivni i neustrašivi (Certo, 2009, str. 87).

Radne karakteristike se mogu podijeliti u nekoliko skupina (Stefanović i sur., 2012, str. 163):

1. Stil rada – žene su prilagodljivije i sklonije suradnji jer vide posao kao cjelinu za razliku od muškaraca koji su više individualniji i konkurentniji te posao vide kao zasebnu cjelinu tj. samostalan zadatak koji će samo oni obaviti.
2. Odnos prema radu – muškarci su više usmjereni na posao i rezultate, a žene su više usmjerenije prema međuljudskim odnosima, komunikaciji i poslovnom procesu. Značajka žena je da one posao obavljaju s užitkom i brinu za zaposlenike dok su muškarci usmjereni prema outputu i ostvarenju cilja.
3. Odnos prema greškama – muškarci kada razgovaraju s kolegama i shvate da nisu u pravu, neće priznati da su pogriješili i dalje će nastaviti sa svojom odlukom bez obzira na posljedice koje će njihova greška napraviti za razliku od žena koje se ne boje priznati svoje greške i kada su pogriješile jer smatraju da je prirodno i ljudski griješiti. Žene nije sram ni pitati za pomoć ili savjet u odnosu na muškarce koji su previše ponosni da bi pitali za pomoć.
4. Pristup odlučivanju – istraživanja kažu da muškarci odlučuju na temelju analitike i pregledavanjem prethodnih rezultata i pothvata dok žene odlučuju na temelju intuicije.
5. Pristup pregovorima – muškarac pregovorima prilazi kao pobjednik dok drugu stranu gleda kao gubitnik, a žena pristupa pregovorima gledajući obje strane kao pobjednik.
6. Odnos prema kolegama – žene se više vole sprijateljiti i družiti s kolegama jer smatraju da su to dobri međuljudski odnosi i da dovode do dobrih poslovnih odnosa i rezultata, a muškarci se družu s kolegama radi koristi odnosno radi posla.
7. Način komuniciranja – žene se smatraju boljim slušačima jer razgovor smatraju važnim za društvene i poslovne kontakte, a muškarci se smatraju pasivnim slušačima jer razgovaraju samo o poslu, prikupljaju informacije, daju zadatke i

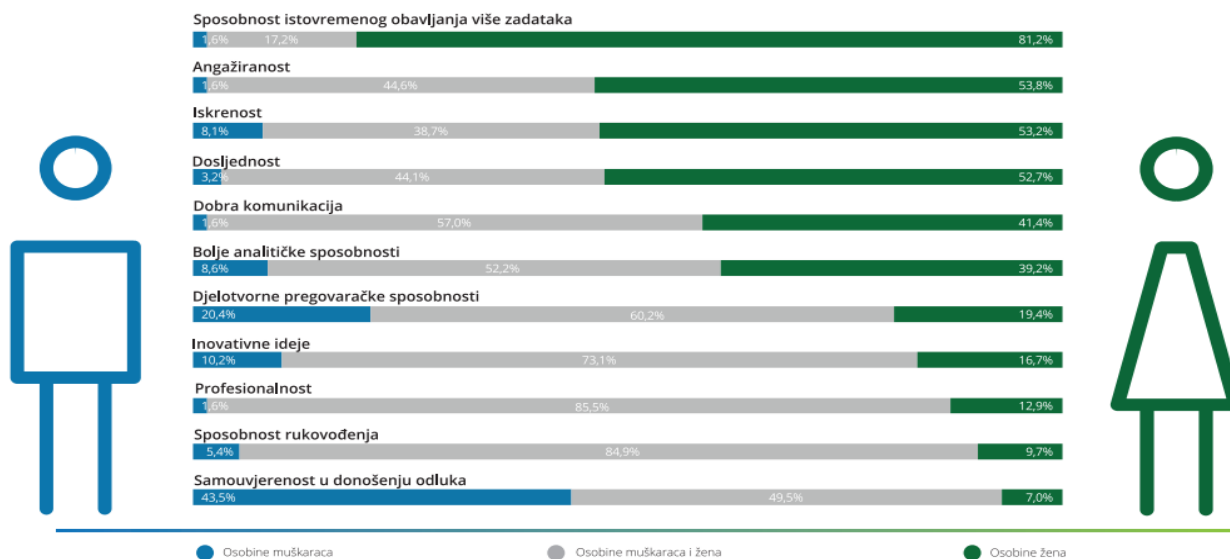


upute, pričaju o svojim postignućima te savjetuju kako i na koji način nešto bolje napraviti.

8. Izvori motivacije – glavni motivatori muškarcima su eksterne nagrade kao što su bonusi, napredovanja, priznanja, moć i status za razliku od žena koje su motivirane pomaganjem drugima, dobrim međuljudskim odnosima, osobni rast i razvoj, zadovoljstvo poslom te suradnja s drugima.

Za muški stil vođenja karakteristično je sljedeće (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 620):

- autokratski, transakcijski ili racionalni stil vođenja : zapovijedanje, očekivanje strahopoštovanja i pokoravanja, oslanjanje na moć nagrađivanja i kažnjavanja
- konkurentski stav prema okolini: potrebno je pobijediti, ne samo sudjelovati; poticanje natjecateljskih odnosa među zaposlenicima; ljudi su konkurentniji kada je nagrada moć ili položaj
- moć koja proizlazi iz položaja u organizaciji: temelj moći je pozicija tj. položaj u hijerarhiji organizacije te formalnom autoritetu koji su izvor moći nagrađivanja, kažnjavanja te informacijske moći
- instrumentalni odnos prema zaposlenicima: ljudi su samo resurs koji služe za ostvarivanje ciljeva, jednak odnos prema izvršavanju posla i prema ljudima, usmjerenost na pobjedu i izvršavanje zadataka, a ne na dobre međuljudske odnose
- sklonost kritiziranju: manje skloniji davanju pohvala, a više kritiziranju i to za najmanje pogreške



Slika 5. Prikaz obilježja muškarca i žene na rukovodećim pozicijama [Slika] (2019.) Preuzeto 13.07.2020. sa [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr/Zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu\\_2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr/Zene_u_poslovnom_svijetu_2019.pdf)

Za ženski stil vođenja karakteristično je sljedeće (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008, str. 621):

- demokratski, participativni, transformacijski, interaktivni, kolegijalni, prijateljski, „emotivni“, suradnički stil vođenja i stil podrške: motiviranje, savjetovanje i ohrabrivanje zaposlenika za poduzimanje akcija i sudjelovanje u procesu odlučivanja
- suradnja: poslovni i ostali problemi rješavaju se suradnjom, kompromisom i prilagodbom na nove promjene
- poznavanje vlastitih zaposlenika: aktivno slušanje zaposlenika o poslu, zadacima, koji su im ciljevi i što žele postići na poslu u budućnosti te izgradnja dobrih međuljudskih odnosa
- razvijene interpersonalne vještine: empatija i osjetljivost prema drugima, motiviranje zaposlenika da iznesu svoje ideje i viđenje, shvaćanje dobrih i iskrenih međuljudskih odnosa te davanje povratnih informacija
- poticanje participacije: motivacija zaposlenika da sudjeluju u svim procesima poslovanja, od definiranja strategije do izvršenja zadatka tj. projekta

- moć koja proizlazi iz osobnosti: karizmatična, stručna ili referentna moć, moć koja se temelji na osobnosti, napornom radu, entuzijazmu, optimističnosti te moć koja se temelji na osobnim karakteristikama, a ne na položaju
- raspodjela moći i informacija: vertikalna i horizontalna raspodjela moći i informacija
- timski rad: rješavanje zadataka pomoću drugih, uspješno i učinkovito vođenje timova i svih procesa unutar tima
- poticanje samopoštovanja u zaposlenicima: motiviranje na bolji i kvalitetniji rad pohvalama, izbjegavanje isticanja svoje moći i kvaliteta, nepokazivanje korporativnih statusnih simbola kao što su zasebne prostorije, posebno mjesto za parkiranje te posebna i odvojena mjesta u restoranu
- pozitivan uzor: na temelju nekih svojih pozitivnih kvaliteta i postignuća te ponašanja uputiti zaposlenike na ponašanje koje organizacija želi i cijeni kod svog zaposlenika
- poticanje entuzijazma i zadovoljstva poslom u zaposlenika
- poticanje razmjene informacija među zaposlenicima

## **5. Istraživanje i analiza podataka**

### **5.1. Ispitanici i metode istraživanja**

Za potrebe izrade završnog rada provedeno je istraživanje u razdoblju od 1.7.2020. do 20.6.2022., koje se provelo putem on-line anketnog upitnika, koji je izrađen specifično za ovo istraživanje pomoću alata Google obrasca. Anketni upitnik je izrađen samostalno od strane autora koji se sastoji od 17 pitanja, te ga je riješilo 385 osoba iz svih dijelova Hrvatske.

Poziv za sudjelovanje u istraživanju, odnosno poveznica za anketni upitnik je bila objavljena u raznim grupama na društvenoj mreži Facebook. U istraživanju su sudjelovale osobe različite dobi, stupnja obrazovanja, profesije i radnog statusa s ciljem da uzorak i rezultat istraživanja bude što reprezentativniji.

Istraživanje se provodilo od 1.7.2020. do 20.6.2022. u koje se uključuje zaključna analiza i obrada podataka. Anketni upitnik osmišljen je s ciljem da se uvidi mišljenje sadašnjeg društva u takozvanom modernom svijetu gdje žene postaju ravnopravne i nediskriminirane od suvremenog društva. Naravno ovo istraživanje želi vidjeti koliko i žene razmišljaju o svojoj karijeri i poziciji na poslu.

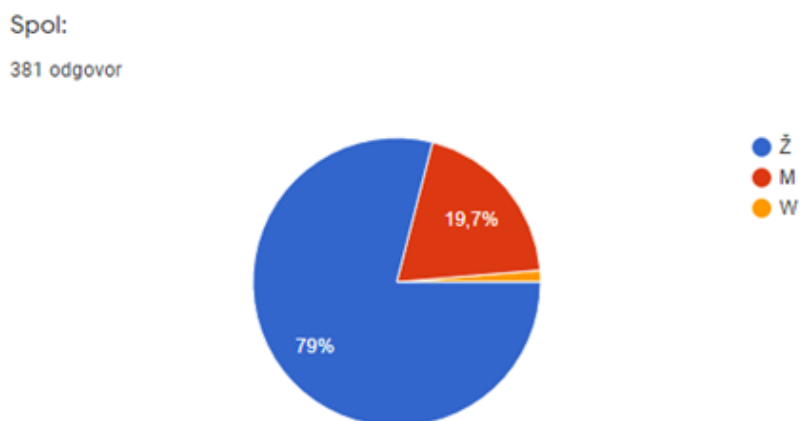
Na početku ankete je bila navedena svrha istraživanja, da će se koristiti za pisanje završnog rada, da je sudjelovanje anonimno i dobrovoljno te da se iz istraživanja mogu povući u bilo kojem trenutku ispunjavanja ankete. Nakon toga se od ispitanika zatražilo da potvrdi da je pročitao informacije o sudjelovanju u istraživanju, da je suglasan da se njegovi odgovori koriste u svrhu provedbe istraživanja i da pristaje sudjelovati u istraživanju. Pristup podacima prije iznošenja službenih rezultata imaju samo autor i mentor istraživanja.

### **5.2. Rezultati istraživanja i analiza istraživanja**

Prije rješavanja pitanja vezanih uz temu položaj žena u menadžmentu suvremenih organizacija, ispitanici su morali ispuniti osobne podatke kao što je spol ispitanika, status zaposlenosti i itd. Nakon rješavanja pitanja koji su vezani uz osobne podatke, ispitanici rješavaju pitanja vezana uz temu završnog rada gdje vidimo mišljenje sadašnjeg društva, a i društva koje je živjelo u dobu gdje se ženu nije moglo toliko učestalo vidjeti na rukovodećoj poziciji što nam pokazuje podatak iz ankete da je za starosnu dob 50 i više riješilo 8,3%, a za starosnu dob između 41-50 riješilo 7%, što nam opet daje dobar podatak i raznovrsnost u anketi.

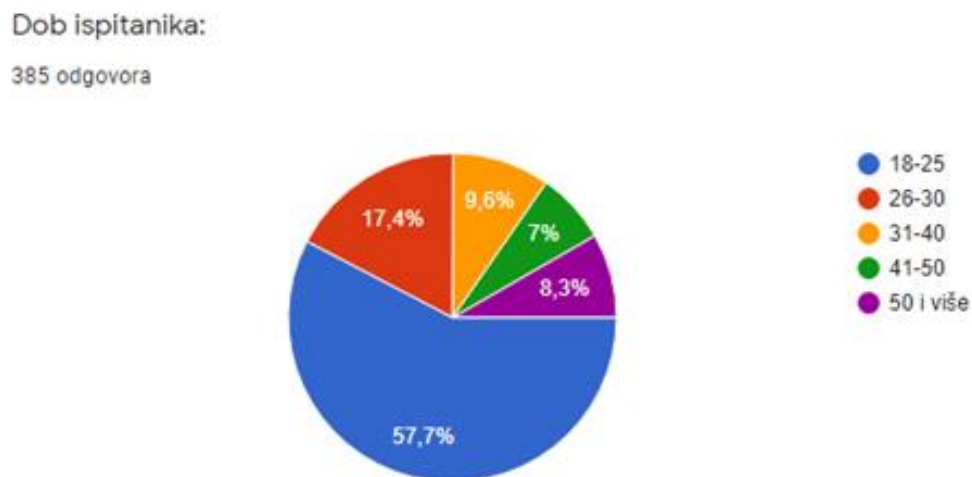
U nastavku u prvom dijelu pitanja prikazani su demografski podaci o ispitanicima, a ti podaci su spol, starosna dob, stupanj obrazovanja i status zaposlenosti, a drugi dio pitanja veže se uz samu temu ovog završnog rada.

Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Grafikon 2. Starosna dob ispitanika

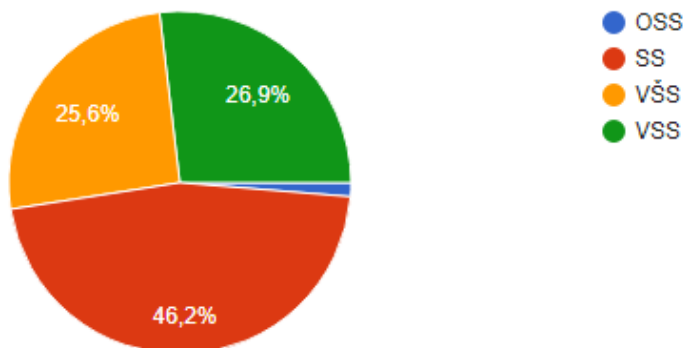


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

### Grafikon 3. Stupanj obrazovanja ispitanika

Koji je Vaš stupanj obrazovanja?

383 odgovora

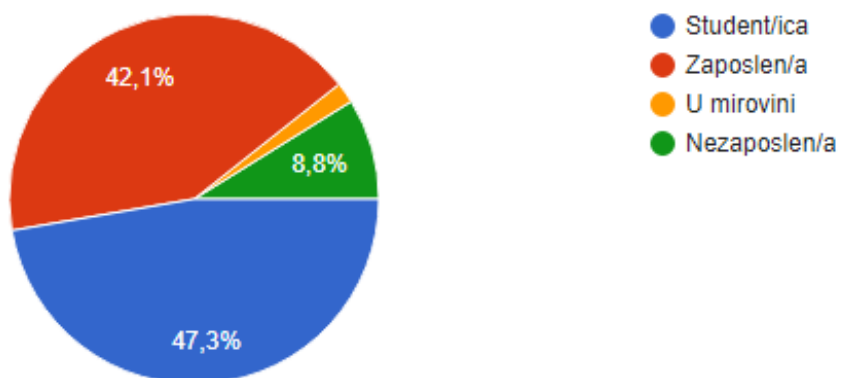


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

### Grafikon 4. Status zaposlenosti

Status:

385 odgovora

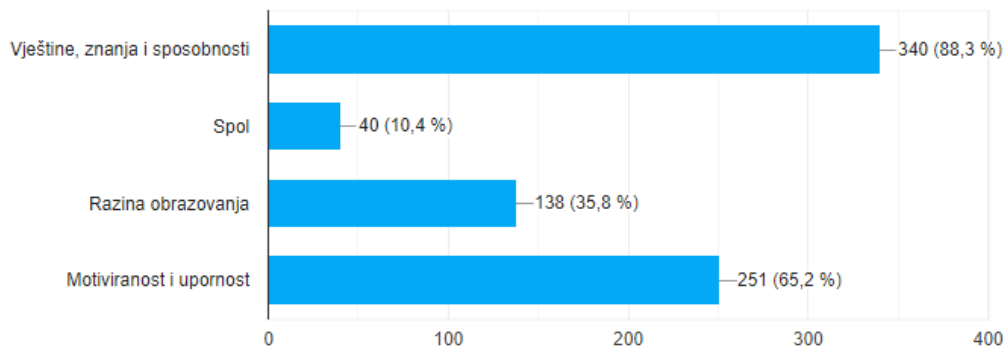


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

### Grafikon 5. „Za što od navedenog smatrate da je bitno za uspješnu karijeru ?“

Za što od navedenog smatrate da je bitno za uspješnu karijeru?

385 odgovora



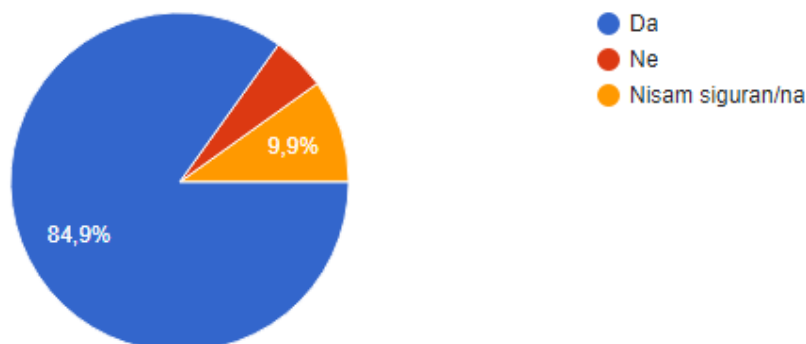
Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Na pitanje „Za što od navedenog smatrate da je bitno za uspješnu karijeru ?“ 88,3% ispitanika misli da su potrebne vještine, znanja i sposobnosti što pokazuje da današnje društvo mijenja mišljenje i shvaća bit kod dobrog menadžera ne vezano uz spol. Za spol se odlučilo 10,4% i taj nam podatak pokazuje isto što su i prijašnja poglavlja i literature ukazale na tradicionalnu prepreku i efekt staklenog stropa, ali naravno dobro je vidjeti da ja taj podatak i mišljenje u manjini. Za razinu obrazovanja se odlučilo 35,8% ispitanika, što je i dobar podatak, ali ta prednost i nije toliko nužna, ako menadžer ima dovoljno iskustva i ostalih vještina. Za motiviranost i upornost se odlučilo 65,2% ispitanika, gdje vidimo da je to dosta bitno uz vještine i sposobnosti, jer ako osoba nije motivirana da uspije, bez obzira na sposobnosti neće moći doći do te neke veće razine u svojoj karijeri.

### Grafikon 6. „Mislite li da li žene mogu uskladiti karijeru i obiteljski posao?“

Mislite li da li žene mogu uskladiti karijeru i obiteljski posao?

385 odgovora



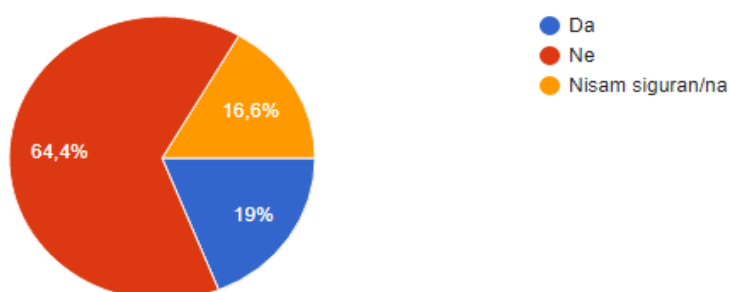
Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Na pitanje „Mislite li da li žene mogu uskladiti karijeru i obiteljski posao?“ 84,9% ispitanika je odgovorilo „Da“, što je dobar podatak koji nam pokazuje da se mišljenje današnjeg društva promijenilo i dalo priliku ženi i njezinim sposobnostima, 5,2% ispitanika odgovorilo je „Ne“ što nam pokazuje još uvijek sumnju da su žene sposobne za vlastitu karijeru te 9,9% ispitanika je odgovorilo „Nisam siguran/na“ gdje se ukazuje na pomiješana mišljenja, moguću ne sigurnost i ne znanje o današnjim sposobnostima žena.

### Grafikon 7. „Gledaju li se žene ravnopravno pri zapošljavanju u odnosu na muškarce?“

Gledaju li se žene ravnopravno pri zapošljavanju u odnosu na muškarce?

385 odgovora



Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

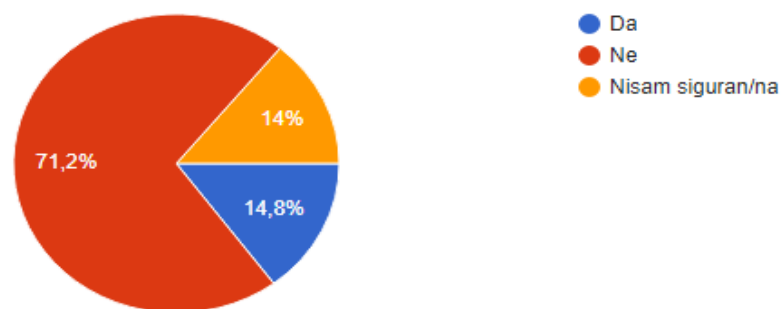


Na pitanje „Gledaju li se žene ravnopravno pri zapošljavanju u odnosu na muškarce?“ 64,4% ispitanika odgovorilo je „Ne“ što nam i ukazuju podaci i istraživanja navedena u radu i literaturi da je dosta sličan podatak, a i istinit po dosadašnjim istraživanjima i da se to jako polako mijenja, iako postoje mnoge regulacije i zakoni za sprječavanje tog problema, on se još uvijek nije uklonio ili popravio. 16,6% ispitanika odgovorilo je „Da“ što pokazuje na optimističnost i nadu da se to u današnjem stoljeću i godini promijenilo, a 19% ispitanika je odgovorilo „Nisam siguran/na“ što nam ukazuje na moguću neupućenost u današnja istraživanja ili jednostavno su miješanog mišljenja s obzirom na podatke i primjere.

Grafikon 8. „Mislite li da se žene i muškarci gledaju jednako u RH u poslovanju?“

Mislite li da se žene i muškarci gledaju jednako u RH u poslovanju?

385 odgovora



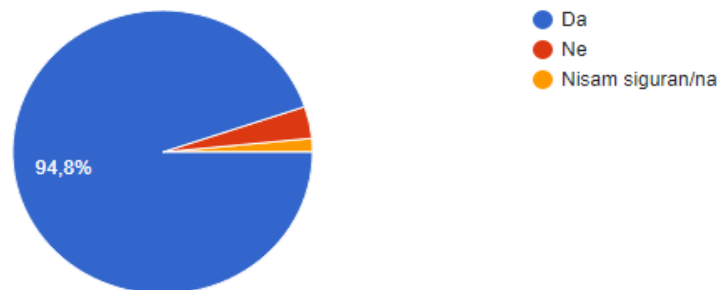
Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Na pitanje „Mislite li da se žene i muškarci gledaju jednako u RH u poslovanju?“ 71,2% ispitanika odgovorilo je „Ne“ što nam pokazuje da je mišljenje isto kao i kod podataka iz Ureda pravobraniteljice i europskih podataka te nam taj podatak ukazuje da je RH još uvijek okrenuta tradicionalnom i zastarjelom mišljenju iako imamo mnogo primjera gdje su žene uspješnije na istim pozicijama na kojima su i muškarci. 14,8% ispitanika odgovorilo je „Da“ gdje se ipak vidi optimističnost, možda iz vlastitih primjera ispitanika se utječe na taj podatak, te 14% ispitanika je odgovorilo „Nisam siguran/na“ gdje se ukazuje na podijeljeno i pomiješano mišljenje ispitanika.

Grafikon 9. „Smatrate li da žene mogu jednako dobro obavljati posao kao i muškarci na poziciji menadžera ili direktora?“

Smatrate li da žene mogu jednako dobro obavljati posao kao i muškarci na poziciji menadžera ili direktora?

385 odgovora



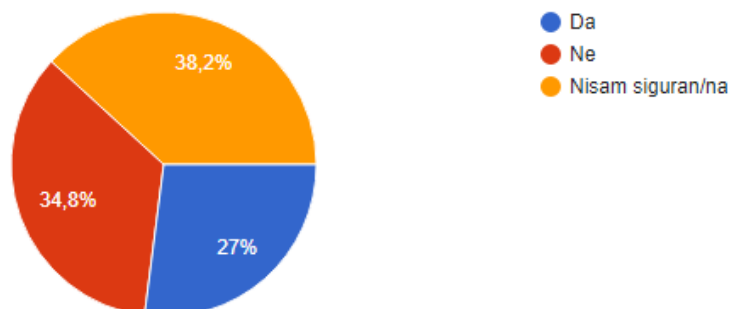
Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Na pitanje „Smatrate li da žene mogu jednako dobro obavljati posao kao i muškarci na poziciji menadžera ili direktora?“ 94,8% ispitanika je odgovorilo „Da“ što nam pokazuje da nije bitan spol kod menadžera nego sposobnost vođenja, vještine, iskustvo i upornost. Ostala dva odgovora pokazuju nam na tradiciju gdje je muškarac samo vođa i na podijeljeno mišljenje te naravno neznanje o uspjesima žena menadžera.

Grafikon 10. „Mislite li da je žena pravednija na rukovodećoj/menadžerskoj poziciji?“

Mislite li da je žena pravednija na rukovodećoj/menadžerskoj poziciji?

385 odgovora

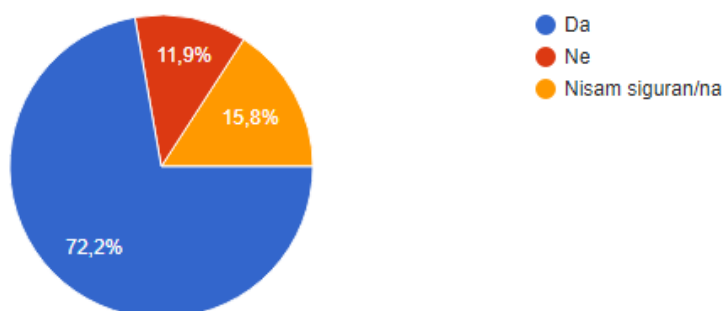


Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Za pitanje „Mislite li da je žena pravednija na rukovodećoj/menadžerskoj poziciji?“ 38,2% ispitanika je odgovorilo „Nisam siguran/na“ što pokazuje da kod vodstva nije bitan spol, a i nedovoljno primjera i podataka iz stvarnog svijeta. 34,8% ispitanika je odgovorilo „Ne“ što pokazuje mišljenje da žene vode osjećajem i da emotivno shvaćaju izvršenje zadatka i vođenje time. 27% ispitanika je odgovorilo „Da“ što pokazuje pozitivnu stranu kod ženskog vođenja s emocijama i osjećajem.

Grafikon 11. „Smatrate li da se žene susreću sa nekim oblikom diskriminacije ako su na rukovodećim pozicijama?“

Smatrate li da se žene susreću sa nekim oblikom diskriminacije ako su na rukovodećim pozicijama?  
385 odgovora



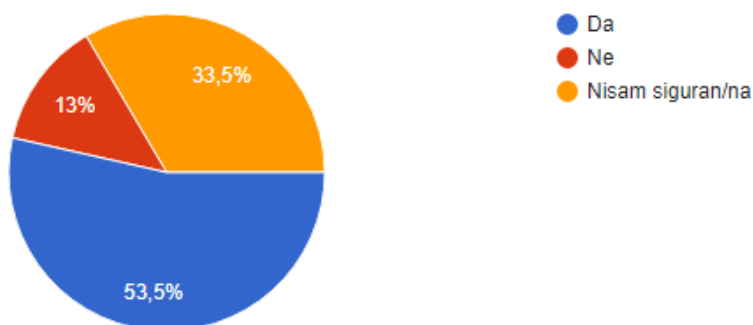
Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Za pitanje „Smatrate li da se žene susreću sa nekim oblikom diskriminacije ako su na rukovodećim pozicijama?“ 72,2% ispitanika je odgovorilo „Da“ što nam pokazuje da se podaci iz teoretskog dijela ovog rada poklapaju s podacima anketnog upitnika, gdje se vidi da se ni u 2022. godini to nije promijenilo i da će žene uvijek na neki način doživjeti oblik diskriminacije. 15,8% ispitanika odgovorilo je „Nisam siguran/na“ što možda prikazuje neupućenost ispitanika u istraživanja, možda optimizam da se u ovom stoljeću i godini to promijenilo, a i možda da se žene više ne susreću sa diskriminacijom. 11,9% ispitanika odgovorilo je „Ne“ što znači da taj postotak ispitanika nije upoznat sa provedenim istraživanjima i stvarnim primjerima iz svijeta i društva.

Grafikon 12. „Rade li glavni šefovi razliku između ženskog menadžera u odnosu na muškog menadžera?“

Rade li glavni šefovi razliku između ženskog menadžera u odnosu na muškog menadžera?

385 odgovora



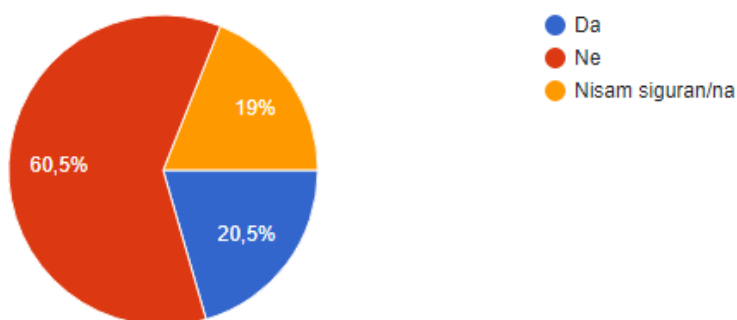
Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Za pitanje „Rade li glavni šefovi razliku između ženskog menadžera u odnosu na muškog menadžera?“ 53,5% ispitanika je odgovorilo „Da“ što možda prikazuje da je ženski dio ispitanika doživjelo takve situacije i muški dio vidio kako se glavni šefovi odnose prema ženskim kolegicama na istim pozicijama kao što su i oni. 33,5% ispitanika je odgovorilo „Nisam siguran/na“ što prikazuje moguće nerazumijevanje takve situacije ili velike razlike. 13% ispitanika odgovorilo je „Ne“ što znači da se taj dio ispitanika nije susreo s takvim situacijama.

Grafikon 13. „Mislite li da su žene jednako plaćene kao i muškarci na rukovodećim/menadžerskim pozicijama?“

Mislite li da su žene jednako plaćene kao i muškarci na rukovodećim/menadžerskim pozicijama?

385 odgovora



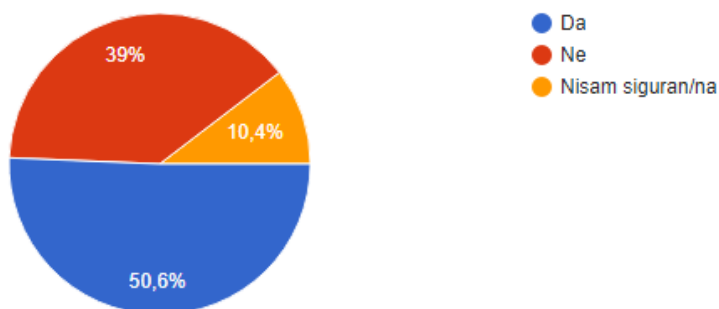
Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Za pitanje „Mislite li da su žene jednako plaćene kao i muškarci na rukovodećim/menadžerskim pozicijama?“ 60,5% ispitanika odgovorilo je „Ne“ gdje se vidi kako ženski dio ispitanika zna slučajeve gdje muške kolege na istim pozicijama primaju veću plaću za isti posao ili možda čak manje posla. 20,5% ispitanika odgovorilo je „Da“ što pokazuje da u sadašnjem dobu gdje iste poslove rade i žene i muškarci, gdje je samo bitno znanje i vještine, da su svi isto plaćeni. 19% ispitanika odgovorilo je „Nisam siguran/na“, taj nam podatak pokazuje ne uviđanje primjera iz stvarnog svijeta i poboljšanog ili jednostavno ispitanici još uvijek vide dosta primjera gdje su žene manje plaćene za isti posao.

Grafikon 14. „Mislite li da žene u RH trebaju raditi više i bolje od muškaraca ne bi li bile jednako uspješne?“

Mislite li da žene u RH trebaju raditi više i bolje od muškaraca ne bi li bile jednako uspješne?

385 odgovora



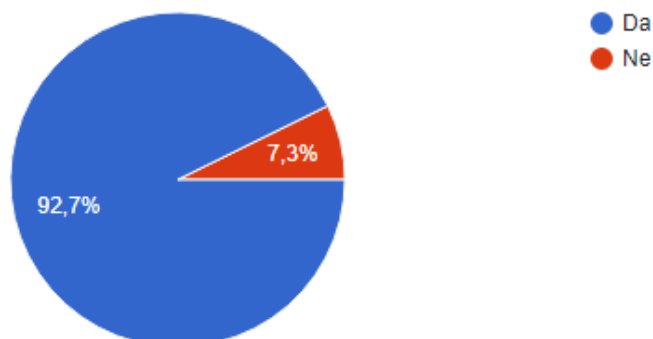
Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Za pitanje „Mislite li da žene u RH trebaju raditi više i bolje od muškaraca ne bi li bile jednako uspješne?“ 50,6% ispitanika odgovorilo je „Da“ što nam pokazuje da su se ispitanici susreli s takvim primjerima. 39% ispitanika odgovorilo je „Ne“ što nam pokazuje da se ispitanici nisu susreli takvim primjerima u svojem poduzeću ili drugim poduzećima. Postoji mogućnost kako se ostali ispitanici nisu susreli s takvim primjerima, možda vide primjere gdje žene isto rade ili jednostavno im je mišljenje podijeljeno.

Grafikon 15. „Imate li jednako povjerenje i sigurnost ako je žena na rukovodećoj poziciji?“

Imate li jednako povjerenje i sigurnost ako je žena na rukovodećoj poziciji?

385 odgovora



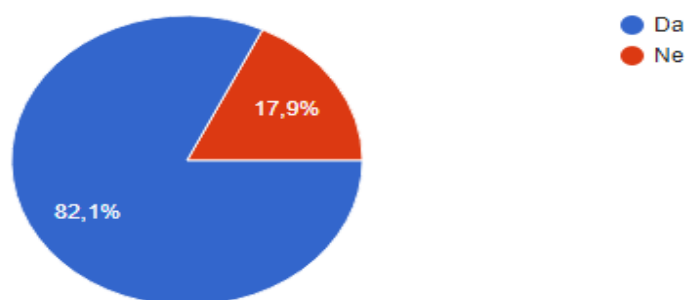
Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Za pitanje „Imate li jednako povjerenje i sigurnost ako je žena na rukovodećoj poziciji?“ 92,7% ispitanika odgovorilo je „Da“ što pokazuje da nije bitan spol nego dobro vodstvo, planiranje i organiziranje. 7,3% ispitanika odgovorilo je „Ne“ što pokazuje da taj dio ispitanika ne vjeruje ženi u vođenju, možda zbog vođenja sa osjećajima ili nemaju dobre primjere iz stvarnog svijeta, iako dosta istraživanja pokazuje da žene direktorice vode uspješnije kompanije i ostvaruju veći profit i rezultat. Vođenjem s empatijom, više razumijevanja i osjećaja ne bi trebalo biti prepreka kod žena kada je u pitanju vođenje kompanije.

Grafikon 16. „Poznajete li neku ženu na rukovodećoj poziciji?“

Poznajete li neku ženu na rukovodećoj poziciji?

385 odgovora



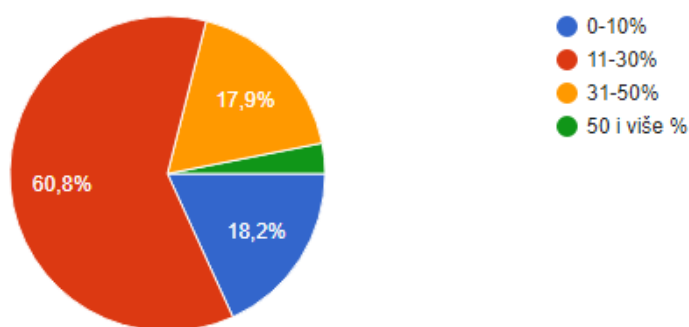
Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Za pitanje „Poznajete li neku ženu na rukovodećoj poziciji?“ 82,1% ispitanika odgovorilo je „Da“, što je dobar podatak i pokazuje da su ispitanici upoznati sa ženama menadžerima, te možda daje drugim ženama podršku u karijeri i da prihvate rukovodeće pozicije.

Grafikon 17. „Procijenite postotak žena u svijetu na rukovodećim/menadžerskim pozicijama?“

Procijenite postotak žena u svijetu na rukovodećim/menadžerskim pozicijama?

385 odgovora



Izvor: Rezultat samostalnog istraživanja

Za pitanje „Procijenite postotak žena u svijetu na rukovodećim/menadžerskim pozicijama?“ ukazuje na neupućenost današnjeg društva kada je u pitanju žena na rukovodećim/menadžerskim pozicijama. Prema europskim istraživanjima što nam navodi literatura taj postotak iznosi između 31% i 50% na što možemo gledati kao napredak i poboljšanje položaja žena u menadžmentu.

## 6. Zaključak

Ovim radom kroz provedeno istraživanje, znanstvene članke i ostalu literaturu vidimo kakav je položaj žena u menadžmentu. Kroz članke vidimo da žena ima mnogo barijera i prepreka kako bi samo održala svoju karijeru, a kamo li još da dođe na neku rukovodeću poziciju. Ipak vidimo da se položaj žena od povijesti promijenio, da žena ima veću ulogu u današnjem društvu i da se vidi njezina značajnost. U povijesti žene se nisu smjele obrazovati, čitati knjige i biti pametnije od muškaraca, a danas imamo jako puno primjera uspješnih žena menadžera kao što su: Mary T. Barra, Corie Barry, Karen S. Lynch i još mnogu druge, a i u Hrvatskoj neke od poznatih menadžerica su: Bernarda Cecelja, Gordana Kovačević te mnoge druge. Veći ulazak žena u poslovni svijet pokazuje i veću uspješnost nekih kompanija.

Naravno postoji još uvijek diskriminacija prema ženama, gdje se još uvijek gledaju kao nesposobne za uspješnu karijeru i vođenje kompanija, ali zakonima i regulativama se pomaže da se suzbije diskriminacija i da žene imaju iste uvjete kao i muškarci. Gledanjem na podatke iz povijesti i sada vidi se veliko povećanje žena na rukovodećim pozicijama te se odabirom žena na rukovodećim pozicijama vidi ekonomska isplativost. Naravno treba uravnotežiti žensku ulogu u svim industrijama tj. profesijama, da ne postoje „muški“ poslovi ili „ženski“ poslovi.

Provedenim istraživanjem vidimo da je sve manja diskriminacija prema ženama, da se čak i više vjeruje ženskom vođenju kompanija te da više kompanija uključuje „ženski“ stil vođenja iako je osjećajni. Istraživanjem vidimo da ispitanici vjeruju i vide da su žene sposobne uskladiti karijeru i obiteljski život, te da obitelj i ostale stvari ne stvaraju prepreku ženama na rukovodećim pozicijama nego čak i prednost jer obiteljski život je vrsta vođenja gdje se vode razni resursi u kućanstvu i sami članovi obitelji. Kroz istraživanje se vidi pozitivni pogled na žene menadžere i njihovo vođenje.

Bez obzira na spol dobar menadžer je onaj tko ima iskustva, vještine kako da uskladi ljude u kompaniji na različitim pozicijama s različitim uvjetima i osobnostima, da je spreman na rizik, ali da ne dovede kompaniju u propast te da postigne jasne ciljeve i viziju.

Iz ovog rada zaključujemo da su žene jednako sposobne obaviti isti posao kao i muškarci uz prepreke s kojima se svakodnevno suočavaju, naravno to stanje se popravlja i žena sa karijerom isto se cijeni kao i muškarac sa karijerom.



## 7. Literatura

- [1]Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment : vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
- [2]Barbutov Krsteva, T. (2015). Položaj žena u 21. stoljeću: Niža plaća, više posla, bez mirovine. Preuzeto 10.07.2020. s <https://voxfeminae.net/vijesti/polozaj-zena-u-21-stoljecu-niza-placa-vise-posla-bez-mirovine>
- [3]Bedeković, V., Ravlić, Ž. (2011). Položaj žena u rukovodećim strukturama službi jedinica lokalne uprave i područne (regionalne) samouprave na primjeru virovitičko podravske županije. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(1), str. 15-23.
- [4]Belak, V.(2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Zagreb: Belak excellence.
- [5]Buble, M.(2006).*Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
- [6] Davidson, M. J., Burke, R. J. (2000). Women in management: current research issues volume II. *Women in management: Current research issues*, 2, 1-8.
- [7] CERTO, S. C. (2009). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate.
- [8]Daft, R. L. (2015). *Management*. Cengage Learning.
- [9]DJELOVANJE EU-a ZA ŽENE (2020). Preuzeto 11.7.2020. s <https://op.europa.eu/webpub/com/factsheets/women/hr/>
- [10]Dovranić, D., Katavić, I. (2016). THE IMPACT OF POSITIVE DISCRIMINATION ON THE INCLUSION OF WOMEN IN THE LABOUR MARKET IN CROATIA. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 6(2), str. 35-42.
- [11]Eurostat (bez dat.) Otprilike trećina rukovoditelja u EU su žene . Preuzeto 12.7.2020. s <https://www.dzs.hr/womenmen/bloc-2c.html?lang=hrn>
- [12]Grbić, M. (2016). *Ženski stil vođenja i upravljanja troši više vremena, ali je učinkovit i stvara bolju klimu u kompanijama*. Preuzeto 1.7.2022. s <https://www.womeninadria.com/zenski-stil-vodenja-upravljanja-trosi-vise-vremena-ucinkovit-stvara-bolju-klimu-kompanijama/>
- [13]Griffin, R. W. (2021). *Management*. Cengage Learning.
- [14]Juničić, K. (2020). TKO JE ŽENA 2020.? Preuzeto 10.7.2020. s <https://www.jutarnji.hr/naslovnica/tko-je-zena-2020-10044133>
- [15]Leinert Novosel, S.(2003). Politika zapošljavanja žena. *Politička misao : časopis za politologiju*, 40(3), str. 103-127.
- [16]Mrvoš Pavić, B. (2019). Žene su u Hrvatskoj i danas diskriminirane. Potplaćenost na poslu je, nažalost, tek jedan primjer . Preuzeto 10.7.2020. s [https://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/Zene-su-u-Hrvatskoj-i-danas-diskriminirane.-Potplacenost-na-poslu-je-nazalost-tek-jedan-primjer/?meta\\_refresh=true](https://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/Zene-su-u-Hrvatskoj-i-danas-diskriminirane.-Potplacenost-na-poslu-je-nazalost-tek-jedan-primjer/?meta_refresh=true)
- [17]Nedović, M., Ivanković, D., Mišević, D. (2015). STAKLENI STROP – POLOŽAJ ŽENA U SUSTAVU ZNANOSTI. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 5(1), str. 91-98.

- [18]Obadić, A. (2019). Nejednakost na tržištu rada – mit ili stvarnost 21. stoljeća? Preuzeto 13.7.2020. s <http://zaposlena.hr/kolumne/nejednakost-na-trzistu-rada-mit-ili-stvarnost-21-stoljeca/>
- [19]POLOŽAJ ŽENA KROZ POVIJEST (2018). Preuzeto 10.07.2020. s <https://pointenovinessmb.com/2018/04/24/polozaj-zena-kroz-povijest>
- [20]Rosić, V. Menadžerske vještine. *IZZIVI GLOBALIZACIJE IN DRUŽBENO*, 35.
- [21]Ružić, V., Perušić, M. (2014). Položaj žena u menadžmentu–novi trendovi u fenomenu staklenog stropa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5(1), str. 98-107.
- [22]Schonard, M. (2019). Ravnopravnost muškaraca i žena. Preuzeto 11.7.2020. s <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/59/ravnopravnost-muskaraca-i-zena>
- [23]Sikavica, P. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Masmedia doo.
- [24]Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F. in Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- [25]Stakleni strop je kao teorijski koncept za karijere suvremenih žena mrtav (2012). Preuzeto 14.7.2020. s <https://libela.org/vijesti/2944-stakleni-strop-je-kao-teorijski-koncept-za-karijere-suvremenih-zena-mrtav/>
- [25]Stefanović, V., Cvijanović, D., Vojnović, B. (2012). Lavirinti menadžmenta. *Monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd*
- [26]Štimac Radin, Helena(2006). Okrugli stol: Žene na rukovodećim pozicijama i pojam "staklenog stropa". <https://ravnopravnost.gov.hr/vijesti/okrugli-stol-zene-na-rukovodecimpozicijama-i-pojam-staklenog-stropa/586>
- [27]U RH žene imaju 5% nižu plaću u odnosu na muškarce (2017). Preuzeto 10.7.2020. s <https://vijesti.hrt.hr/377879/u-hrvatskoj-najmanja-razlika-u-placama-muskaraca-i-zena>
- [28]Večernji list(bez dat.) *Ovo su najutjecajnije žene u hrvatskom biznisu i financijama*. Preuzeto 09.2.2022. s <https://www.vecernji.hr/biznis/ovo-su-najutjecajnije-zene-u-hrvatskom-biznisu-i-financijama-1305557>
- [39]Whetten, D. A., Cameron, K. S., Woods, M. (2000). *Developing management skills for Europe*. Pearson Education.
- [30]Znanstvenice koje ne smijemo zaboraviti(2011). Preuzeto 10.2.2022. s <https://zena.rtl.hr/astro/znanstvenice-koje-ne-smijemo-zaboraviti-a3007552-35ae-11eb-84b9-0242ac13002d>