

# POLOŽAJ ŽENA U MENAŽMENTU - NOVI TRENDovi U FENOMENU STAKLENOG STROPA

Datum prijave: 22.4.2014.

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

UDK 331:65-055.2

Stručni rad

dr.sc.Vlatka Ružić, dipl.oec., Martin Perušić  
 Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću  
 Bana Ivana Karlovića 16, 53000 Gospić, Hrvatska  
 e-mail: [vlatka.ruzic@gmail.com](mailto:vlatka.ruzic@gmail.com)

**SAŽETAK** - Više nije upitno mogu li žene biti jednako dobre u menadžmentu kao i muškarci jer je dokazano da su u gotovo svim aspektima vođenja i upravljanja žene jednako dobre kao i muškarci ili čak bolje. Stoga je postalo je jasno da treba redefinirati pojam moći i pojam vođenja kako bi se uobičajeni način vođenja - kojem su u prošlosti bili skloni muškarci - prestao promatrati kao jedini mogući. Razlog zbog kojeg se žene smatraju nedovoljno dobrima može ležati u stereotipnim poimanjima te svjesnim ili nesvjesnim predrasudama prema ženama na rukovodećim položajima, što dovodi do tzv. fenomena staklenog stropa - razine u organizaciji do koje žena može napredovati, nakon čega je daljnje uspinjanje u hijerarhiji teško ili nemoguće. Velik broj istraživanja pokazao je da se položaj žena u menadžmentu mijenja te da se uz općedruštvenu promjenu kao i niz instrumenata kao što su na primjer kvote za žene mijenja i svijest o sposobnostima žena u menadžmentu. Sastavni dio ovog rada čini i anketa koja je potvrdila pozitivne trendove u promjeni fenomena staklenog stropa i percepciji sposobnosti žena u menadžmentu, čija se konkretna sveobuhvatna primjena tek očekuje.

**Ključne riječi:** žene, menadžment, stakleni strop

**SUMMARY** - There is no more question if women can be as good in management as men, since it has been proven that women are as equally good as men in all aspects of leading and managing, or even better. Therefore it became clear that power and leading have to be re-defined in order to stop observing the usual way of leading (characteristic primarily for men) as the only possible way. The reason why women are seen as not good enough lies in stereotypes and aware and unaware prejudice towards women in managing positions, which leads to so called „glass ceiling effect“ - the level in organisation up to which a woman can be promoted, after which further promotion is hard or impossible to reach. A great number of research have shown that the position of women in management has changed and that together with an overall social change and instruments such as women quotas, there has been a change in the awareness of capabilities of women in management. Also, a results of a survey are presented, that confirm positive trends in „glass ceiling effect“, as well as in perception of women's capability in management, whose overall application is yet to be expected.

**Key words:** women, management, glass ceiling

## 1. Uvod

Prema istraživanju koje je 7. ožujka 2014. objavio Grant Thornton International Business Report<sup>1</sup> čiji rezultati su objavljeni u časopisu Forbes<sup>2</sup>, broj žena u višem menadžmentu ne pokazuje poboljšanje u zadnjih nekoliko godina, unatoč rastu pozitivnog pomaka u smislu kvota za žene i legislative kojom se isto pozitivno pomiče u Europi.

Prema istom istraživanju odnos žena na višim menadžerskim pozicijama zadržao se na 24%, jednako kao i 2013., 2009. i 2007. godine (postotak je bio i niži 2011. i 2012. godine zbog globalne ekonomske krize). Isti izvor navodi da, ako se pozicija žena na visokim menadžerskim pozicijama

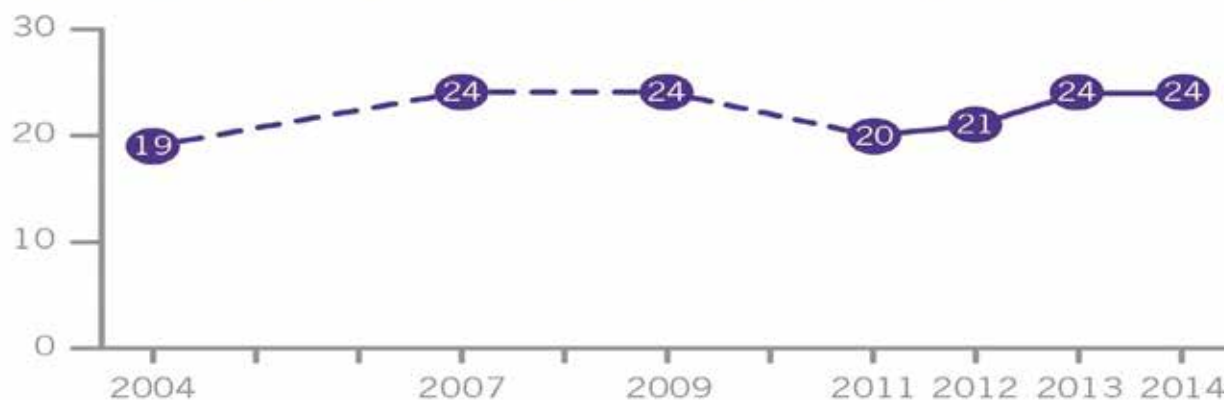
promatra regionalno, sjeverna Europa i jugoistočna Azija predvode u broju žena na višim menadžerskim pozicijama sa prosječnim postotkom od 37% odnosno 35%; Rusija ima najveći udio (43%) a u stopu je prate i Litva i Latvija. Indonezija, Filipini i Tajland koji također bilježe visok broj žena na višim menadžerskim pozicijama (41%, 40% i 38%). Zemlje u razvoju imaju relativno nisku stopu žena na višim menadžerskim pozicijama; u grupi sedam industrijaliziranih država samo 21% viših menadžerskih pozicija zauzimaju žene; za usporedbu u Brazilu, Rusiji, Indiji i Kini taj postotak iznosi 32%. Japan se nalazi na dnu ljestvice 45 proučavanih ekonomija sa samo 9% viših menadžerskih pozicija za žene, što predstavlja rezultat identičan onom prije deset godina

<sup>1</sup> Grant Thornton IBR izvještaj sastavljen je od ukupno 6.700 intervjua sa donositeljima odluka top menadžmenta u srednje velikim kompanijama u 45 država. Izvještaj ne pokriva kompanije u državnom vlasništvu. Intervjui su obavljani između listopada 2013. i veljače 2014. godine.

<sup>2</sup>(<http://www.forbes.com/sites/forbesasia/2014/03/06/number-of-women-in-senior-management-stagnant-at-24>, 19.04.2014.)

Grafikon 1. Globalni pregled viših menadžerskih pozicija na kojima se nalaze žene ( u %)

## Proportion of senior business roles held by women – global



Source: Grant Thornton IBR 2014

Izvor: <http://blogs.hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do/>, Are Women better leaders than men? Prema: Zenger Folkman Inc.

Uzimajući u obzir da žene imaju očit nedostatak prilike za menadžerske pozicije, argument kvota za žene dobiva na snazi; Europski parlament je izglasao pravilo koje obvezuje kompanije za obveznu kvotu od 40% žena na rukovodećim pozicijama, ali isto još nije stupilo na snagu u praksi jer mora proći potvrdu svake europske države pojedinačno. U usporedbi s razvijenim svijetom, u Hrvatskoj je broj žena na rukovodećim pozicijama malen: statistike govore da je žena na rukovodećim pozicijama manje od 30%, a na najvišima manje od 10%. Niti u politici u Hrvatskoj položaj žena nije najpovoljniji; za komparaciju, sastav Hrvatskog sabora - nakon prosinačkih izbora 2011. uključuje samo 19,8% žena, što je najlošiji postotak od 2000. godine - što je samo jedan od pokazatelja koliko su žene prepoznate pa i koliko same sebe prepoznaju, kao važna snaga u društvu<sup>3</sup>

## 2. Razlike u vodstvu: muškarci i žene

U ispitivanju objavljenom u Harvard Business Review koje su Jack Zenger i Joseph Folkman proveli 2011. godine u kojem je 360 evaluatora ocjenjivalo 7.280 rukovoditelja svih razina na način da su morali ocijeniti učinkovitost rada istih te procijeniti rukovoditelja na temelju 16 kompetencija koje su autori u 30 godina istraživanja definirali kao najvažnije za rukovodnu učinkovitost, utvrđene su zanimljive činjenice.

<sup>3</sup> (<http://www.insideout.hr/o-poslu/sve-tajne-uspjesne-karijere/jesu-li-bolje-liderice-ili-lideri.php>, 18.04.2014.)

Tablica 1. Generalna učinkovitost rukovođenja po spolu i poziciji ( u %)

	Muškarci	Žene
Top menadžment, izvršni menadžment, menadžment koji odgovara top menadžmentu ( viši menadžment)	57,7	67,7
Menadžeri	48,9	56,2
Srednji menadžeri	49,9	52,7
Supervizor, menadžer prve razine	52,5	52,6
Individualni kontributor	52,7	53,9
Ostalo	50,7	52,0
<b>Ukupno</b>	<b>51,3</b>	<b>55,1</b>

Izvor: <http://blogs.hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do/>, Are Women better leaders than men? Prema: Zenger Folkman Inc, 2011.

Tablica 2. Top 16 kompetencija koje top menadžeri najviše dokazuju

	Muškarci (%)	Žene (%)	index
Preuzimanje inicijative	48	56	-11,58
Rad na vlastitom razvoju	48	55	-9,45
Pokazuje visok integritet i poštenje	48	55	-9,28
Usmjerenost prema rezultatu	48	54	-8,84
Utječe na razvoj zaposlenika	48	54	-7,94
Inspirira i motivira	49	54	-7,53
Stvara veze	49	54	-7,15
Zajednički i timski rad	49	53	-6,14
Postavlja ciljeve	49	53	-5,41
Mijenja pobjednike	49	53	-4,48
Rješava probleme i analizira situacije	50	52	-2,53
Komunicira jasno i precizno	50	52	-2,47
Povezuje grupu sa vanjskim svijetom	50	51	-0,78
Inovativnost	50	51	-0,76
Posjeduje tehničko ili profesionalno iskustvo	50	51	-0,11
Razvija stratešku perspektivu	51	49	2,79

Izvor: Izvor: <http://blogs.hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do/>, Are Women better leaders than men? Prema: Zenger Folkman Inc, 2011.

Istraživanje je provedeno u javnim i privatnim poduzećima, u SAD-u ,ali i izvan SAD-a te je pokazalo da su većina menadžera muškarci ( 64%); što se hijerarhijska razina više povećava, primjetnija je dominacija muškaraca - tako su 78% top menadžera muškarci, 67% muškaraca raspoređeno je na srednju rukovodnu razinu ( viši menadžment koji odgovara top menadžmentu) kao i 60% na razini ispod navedene.

Na svim razinama su žene postigle bolje rezultate u 12 od ukupno 16 kompetencija; dvije kompetencije u kojima su žene postigle nadmoćno viši rezultat - preuzimanje inicijative i usmjerenost prema rezultatima - dugo su smatrane isključivo muškim kompetencijama. Muškarci su nadmašili žene u samo jednoj kompetenciji - sposobnosti da razviju stratejsku perspektivu.

Nema dokaza da muškarci i žene na rukovodećim položajima posjeduju karakteristike koje se

stereotipno pripisuju pojedinom spolu. Prema jednom drugom istraživanju<sup>4</sup> razlika između muškaraca i žena ne postoje u sljedećim obilježjima: sposobnosti rješavanja problema, analitičke sposobnosti, radna motivacija, kompetitivnost, sposobnost učenja novih vještina, društvenost i konformizam. Razlike se prema istom izvoru ponekad pokazuju u sljedećim područjima ponašanja: participativni stil vođenja, nastojanje za postizanjem konsenzusa, očekivanje uspjeha (to govori o potrebi poticanja samopouzdanja liderica), učestalost izostanaka s posla (što je žena na višem položaju, razlika od muškarca je manja). Sve navedeno više je izraženo kod žena, osim očekivanja uspjeha.

Žene su često u većoj mjeri participativne, demokratične menadžerice. Suvremena istraživanja pokazuju da žene iskazuju više transformacijskog stila vođenja (vizija, inspiracija, uzor, intelektualna stimulacija, stvaranje smisla i značenja, odgovor na potrebe višeg reda, osnaživanje, postavljanje visokih očekivanja, promicanje kolektivnog identiteta) od muškaraca, što je iznimno važno u

<sup>4</sup> (<http://www.insideout.hr/o-poslu/sve-tajne-uspjesne-karijere/jesu-li-bolje-liderice-ili-lideri.php>, 18.04.2014.)

organizacijama bez izražene hijerarhije<sup>5</sup>

Isti izvor navodi da žene, u odnosu na muškarce, više vrednuju osobni razvoj nego pobjedu, kao i da im je jedinstvo tima jači motivacijski faktor nego muškarcima te da su žene manje hijerarhijski orijentirane, više internalno motivirane te da više naglasak stavljaju na fair play i etičnost poslovanja. No, žene su sklonije samookrivljanju, dok su muškarci razloge za neuspjeh skloniji pripisati drugima umjesto sebi.

### 3. Fenomen staklenog stropa

Pojam „stakleni strop“ stvorio je 1986. Wall street Journal kada su Hymowitz i Schellhardt (1986) izvještavali o poslovnim ženama. Stakleni strop je koncept koji se odnosi na barijere s kojima se susreću žene koje pokušavaju ili imaju ambiciju doći na više menadžerske pozicije u korporacijama, državi, obrazovanju. Fenomen staklenog stropa generalno podrazumijeva barijere sa kojima se susreću žene (ponekad i ljudi drugih rasa i nacionalnosti) u sklopu napredovanja karijere (Baxter i Wright, 2000). Pojam se odnosi na nevidljivu barijeru koja postoji ispod razine top menadžmenta koja blokira uspješne žene da postignu najviši rang menadžmenta. Najčešće prepreke koje se pojavljuju u sklopu „staklenog stropa“ uključuju<sup>6</sup>:

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

Kada bi se pokušali sažeti mogući uzroci pojave "staklenoga stropa" isti bi se mogli kategorizirati u tri skupine: (i) povijesne i suvremene uzroke; (ii),

<sup>5</sup>(<http://www.insideout.hr/o-poslu/sve-tajne-uspjesne-karijere/jesu-li-bolje-liderice-ili-lideri.php>, 18.04.2014.).

<sup>6</sup>(<http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/11/14/is-there-really-a-glass-ceiling-for-women/>, 12.04.2014):

uzroke na razini društvenoga sustava, one na razini institucija i one na razini pojedinaca; (iii) uzroke koje treba tražiti u ponašanju muškaraca i u ponašanju žena. Čini se da diskriminacijska praksa proistječe iz mnogo kompleksnijih i tvrdokorno ukorijenjenih društvenih obrazaca ponašanja i raspodjele društvenih uloga pri čemu je ključno zapaziti da jednom kada su spolne uloge podijeljene, obrazac se uglavnom sam reproducira i potreban je golem napor da se osvijesti i promijeni. Upravo zato treba vidjeti postoji li ikakvo opravdanje za dodjeljivanje spolnih društvenih uloga. (Prijić - Samaržija i sur., 2008).

### 4. Polazne osnove provedene ankete o ženama u menadžmentu

Anketno istraživanje provedeno je na reprezentativnom uzorku od 33 studenta Veleučilišta Nikola Tesla uz Gospiću - smjer Ekonomika poduzetništva. Podaci su prikupljeni putem web upitnika. Trajanje anketnog istraživanja iznosilo je mjesec dana, a odaziv je bio manji od očekivanog<sup>7</sup>. Anketi je pristupilo najviše studenata s druge godine, a najmanji odaziv je bio među studentima prve godine. Gledajući u postocima i brojkama u provedenoj anketi 18.18 % ispitanika polaznici su prve godine studija (6 osoba), 42.42% ispitanika studiraju na drugoj godini (14 osoba) i 39.39% odnosno trinaest ispitanih studenata/ica je treća godina studija. Ispunjavajući web upitnika pristupilo je 28 žena i 5 muškaraca. Kao tehnička platforma za anketu je korištena osnovna verzija Zoho Survey web servisa. Svrha istraživanja bila je utvrditi koliko su studenti upoznati s tematikom ženskog menadžmenta i problemima koje žene imaju u poslovnom svijetu. Anketa je uz podatak o spolu i godini studiranja sadržavala ukupno trinaest pitanja:

<sup>7</sup> Očekivani odaziv iznosio je 50 ispitanika

Tablica 3. Ispitna pitanja provedene ankete

Ispitno pitanje	Ponudeni odgovor
Biste li htjeli da Vam žena bude šef?	da/ne
Kome biste prije ponudili vođenje kompanije u kriznim vremenima?	muškarcu/ženi
Tko se više ( po Vašem mišljenju) angažira na poslu?	muškarci/žene
Smatrate li kako su žene pričljivije u odnosu na muškarce?	da/ne
„Ženi je mjesto u kuhinji“ - slažete li se s navedenom tvrdnjom?	da/ne
Treba li žena zbog karijere žrtvovati obitelj?	da/ne
Jeste li upoznati s pojmom „stakleni strop“?	da/ne
Pokušajte procijeniti prosječni udio menadžerica u srednje i visoko razvijenim državama svijeta.	Opcionalno (u postotku)
Što mislite, koliko postotaka je prosječna razlika u iznosu plaće između menadžerica i menadžera?	Opcionalno (u postotku)
Koja država u svijetu po Vašem mišljenju ima najveći udio menadžerica na čelu velikih tvrtki?	Opcionalno
Smatrate li kako žene u svemu moraju biti ravnopravne s muškarcima?	da/ne
Zašto mislite (ako mislite) da žene imaju manje pravo u menadžmentu nego muškarci ?	a) Muškarci imaju veći autoritet i sposobniji su voditi zahtjevnije menadžerske poslove, te na osnovu toga imaju viša prava u menadžmentu. b) Neki poslovi tradicionalno su muški, a menadžment je jedna od tih grana gdje su muškarci oduvijek bili u dominaciji u odnosu na žene. Ženama jednostavno nije mjesto na višim pozicijama u menadžmentu. c) Žene su prvenstveno majke, njihovo mjesto je u obitelji, a na muškarcu je da gradi svoju karijeru. d) Ne mislim to, žene su itekako sposobne obavljati menadžerske poslove, te imaju sva prava kao i muškarci.
Koje dvije žene od navedenih su vam najpoznatije? (napomena: 10 žena, dva odgovora, dva unosa su izmišljena. Ispitanicima su ponudeni odgovori bez pojašnjenja u zagradama)	a) Mei Ling (izmišljeni unos) b) Indra Nooyi (izvršna direktorica "PepsiCo") c) Britney Spears (američka pop pjevačica, plesačica, glumica i tekstopiac) d) Jill Valentine (izmišljeni unos) e) Angela Merkel (njemačka kancelarka) f) Marissa Mayer (izvršna direktorica Yahooa) g) Viviane Reding (povjerenica EU-a za pravosuđe, temeljna prava i građanstvo) h) Angelina Jolie (američka glumica i režiserka)

Izvor: koautor članka

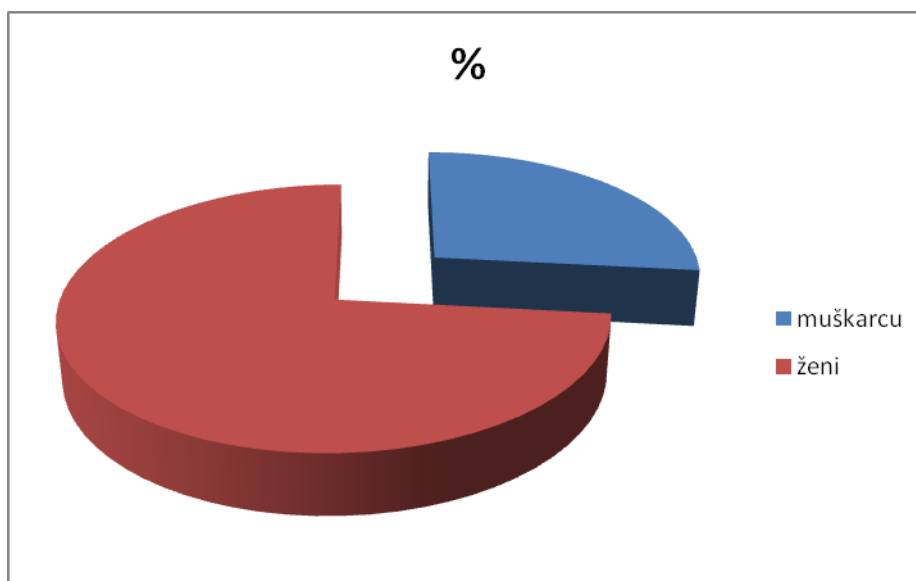
## 5. Analiza dobivenih rezultata

Na postavljeno pitanje da li bi htjeli imati ženu za šefa 70% ispitanika je odgovorilo potvrdno. Čak 73 % ispitanika smatra kako su žene sposobnije voditi kompaniju u kriznim vremenima. Navedeni rezultat ne začuđuje, sa jedne strane i zbog udjela žena koje su pristupile anketi, ali i zbog brojnih primjera iz prakse koji su pokazali da žene menadžeri imaju sposobnost izvući kompaniju iz krize<sup>8</sup> Zahvaljujući određenim karakteristikama (sposobnost slušanja,

želje za stvaranjem konsenzusa i većom pažnjom na potencijalne opasnosti) žene su se pokazale boljim vođama u vrijeme kriza.

<sup>8</sup> (<http://www.dailyworth.com/posts/2433-6-women-who-overcame-huge-business-crises/1>, 18.04.2014).

Grafikon 2. Kome bi ispitanici povjerali vođenje kompanije u kriznim vremenima



Također, 87 % ispitanika smatra kako se žene više angažiraju na poslu. Ovaj brojka nije neočekivana s obzirom na to kako je većina ispitanika ženskog spola, logično je to što za sebe smatraju da su marljivije u obavljanju raznih poslova. Gotovo 73 % ispitanika smatra kako su žene pričljive u odnosu na muškarce. Prema istraživanju<sup>9</sup> koje je proveo doktor Daniel Amen, žene su doista pričljive u odnosu na muškarce. Žene imaju funkcije za jezik i na lijevo i na desnoj strani mozga, dok je to kod muškog spola samo na desnoj. Žene su komunikativnije i daleko se bolje snalaze u predstavljanju, objašnjavanju i u svim situacijama u kojima je potrebna vještina izražavanja.

Na pitanje je li ženi mjesto u kuhinji, čak 93 posto ispitanika izjavilo je kako se ne slažu s navedenom tvrdnjom. Od pet studenata, samo dvoje smatra kako je ženi mjesto u kuhinji. Prema istraživanju<sup>10</sup> koje je 2012. godine proveo Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje (CESI) na uzorku od 1500 muškaraca i 505 žena u dobi od 18 do 68 godina, zaključeno je da 36% muškaraca još uvijek smatra da je najvažnija uloga žene briga o kući i kuhanje za obitelj, 20% ih smatra da bi trebali imati posljednju riječ u kući kod donošenja odluka dok se trećina se slaže da je ravnopravnost između žena i muškaraca otišla predaleko. Iako je uzorak u provedenoj anketi na Veleučilištu reprezentativan (33 ispitanika), 40 % ispitanih muškaraca misli kako žene moraju kuhati za obitelj.

Čak 80 % ispitanika smatra kako žena ne treba žrtvovati obitelj radi karijere, što je posebno zanimljivo ako se isto promatra kao stav žena koje su sudjelovale u anketi što pokazuje da iste smatraju da nije moguće ostvariti privatan i poslovni

uspjeh istovremeno. Iako većina žena teško usklađuje poslovne aktivnosti i privatan život, pozitivni primjeri postoje; Marissa Mayer (izvršna direktorica Yahooa) izjavila je kako je shvatila da je imati dijete mnogo lakše nego što drugi pričaju, nakon što se realizirala kao ambiciozna poslovna žena i supruga i majka.

U devetom pitanju ispitanike se pitalo jesu li upoznati s pojmom „stakleni strop“.

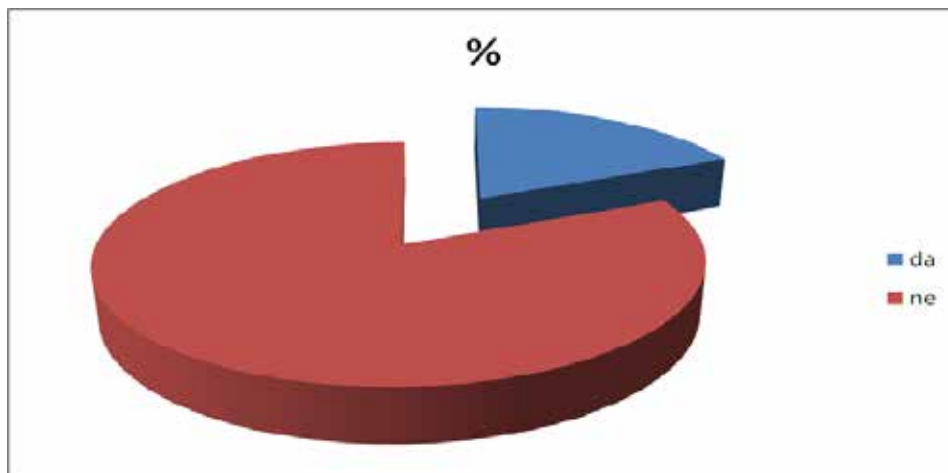
<sup>9</sup> ([http://www.huffingtonpost.com/daniel-amen-md/female-brain\\_b\\_2697024.html](http://www.huffingtonpost.com/daniel-amen-md/female-brain_b_2697024.html), 18.04.2014)

<sup>10</sup> (<http://www.cesi.hr/hr/istrazivanje-muskarci-i-rodna-ravnopravnost-u-rh/>, 18.04.2014)

Iznenadjujuće je to što je samo 19 % (5 ljudi) odgovorilo potvrdno. Jedan od razloga vjerojatno je taj što se o staklenom stropu rijetko govori, primjerice, mediji sporadično izvještavaju o

neravnopravnosti i diskriminaciji žena u poslovnom svijetu, a također u pripadajućim kolegijima na visokim učilištima se vjerojatno dovoljno ne govori o tome pojmu.

Grafikon 3. Upoznatost ispitanika s pojmom „stakleni strop“



Samo dva ispitanika od njih 27 su upoznati s podatkom kako je u Tajlandu najveći broj žena u visokom biznisu. Naime, čak 45 posto<sup>11</sup> ( najviših direktora velikih tvrtki koje rade u Tajlandu su žene. Najviše ispitanih je smatralo kako se najviše menadžericama na visokim pozicijama nalazi na području visoko razvijenih država (prvenstveno SAD-a koji je bio najčešći odgovor, i na području Europe (Njemačka, UK i Francuska). Većina ispitanika dobro je procijenila prosječnu razliku između plaće muškaraca i žena na istoj poziciji koja se kreće između 15 - 25 posto<sup>12</sup>.

Gotovo 89 % ispitanika smatra kako su žene itekako sposobne obavljati menadžerske poslove te da imaju sva prava kao i muškarci. Jedan ispitanik misli kako su žene prvenstveno majke, da je njihovo mjesto u obitelji te da je na

muškarcu da gradi svoju karijeru. Dva ispitanika odgovorila su kako su neki poslovi tradicionalno muški te da je menadžment jedna od tih grana gdje su muškarci oduvijek bili dominantniji

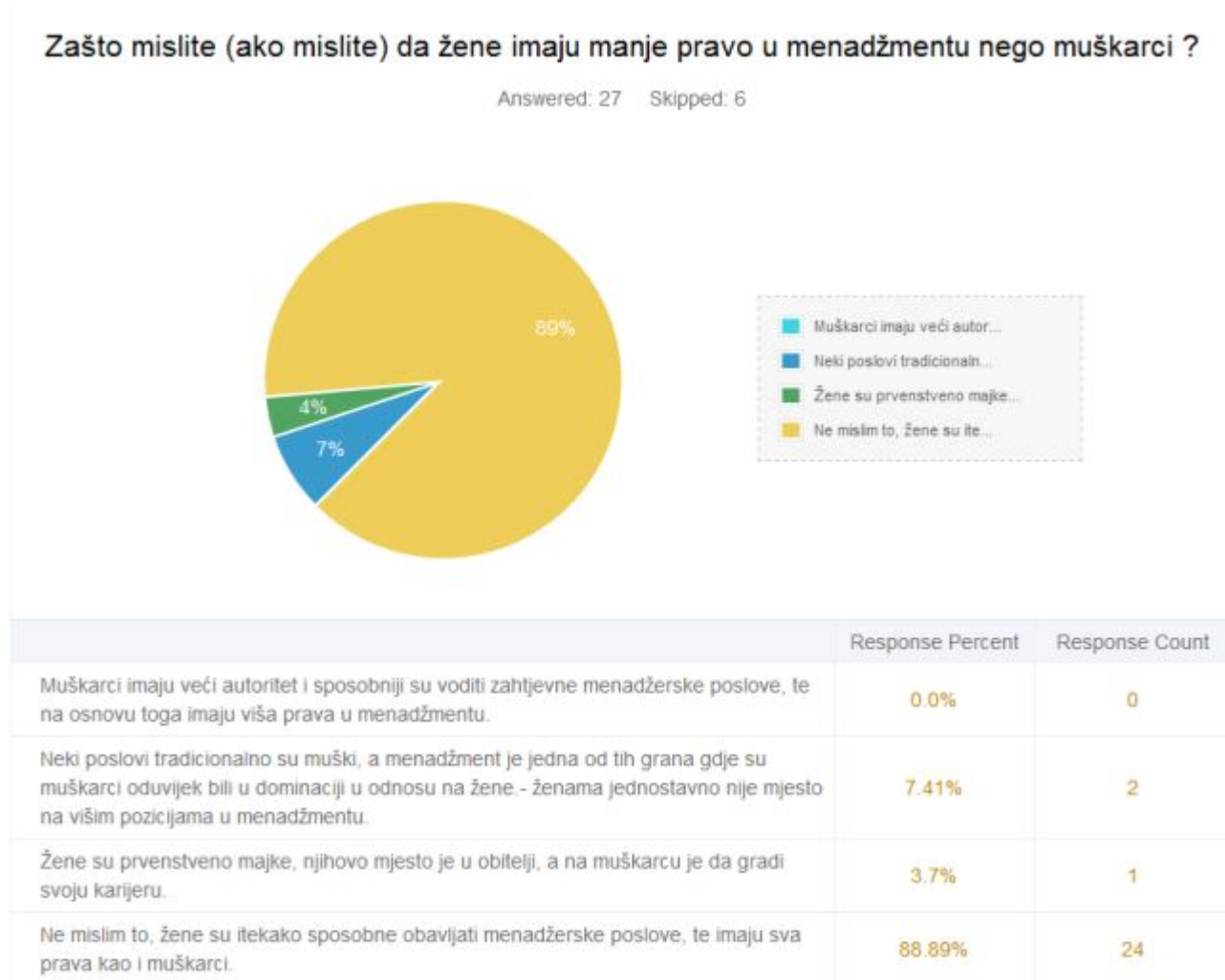
<sup>11</sup><https://www.internationalbusinessreport.com/Press-room/2011/women-in-senior-management.asp>, 18.04.2014)

<sup>12</sup> OECD, “Jobs and Wages: Gender Wage Gap,” OECD Factbook 2013: Economic, Environmental and Social Statistics.

u odnosu na žene - te stoga zaključuju da ženama nije mjesto na višim pozicijama u menadžmentu. Iz navedenog se može pretpostaviti da bi (da je udio muškaraca u anketi bio veći) broj odgovora sličnih navedenom također bio brojniji, posebno ako se

uzme područje provođenja ankete na kojem još uvijek dominiraju tradicionalne patrijalne vrijednosti, iako se može pretpostaviti da su slični stavovi karakteristični ne samo za područje Like već Republike Hrvatske u cjelini.

Grafikon 4. Prava žena i muškaraca u menadžmentu



Kao što je moguće vidjeti na sljedećem grafikonu, većina ispitanika ima izrazito liberalno stajalište - smatraju kako žene u svemu trebaju biti ravnopravne s muškarcima, a samo mali broj pojedinaca tradicionalnu podjelu na muške i ženske poslove smatra normalnom pojavom u 21. stoljeću. Na postavljeno pitanje u kojem je trebalo navesti dvije žene koje su im najpoznatije, najviše glasova dobile su Angela Merkel (njemačka kancelarka) - 74 % i Angelina Jolie (popularna glumica) - 59 %. Angela 33% glasova. Tek manji broj ispitanika čuo je za Indru Nooyi (izvršnu direktoricu "PepsiCo") i Marissu Mayer (izvršnu direktoricu Yahooa). Većina ispitanika su redoviti studenti u dobi od 19 - 22 godine, te njihovi odgovori ukazuju na aktualno stanje koje vlada na hrvatskom medijskim prostoru. Velik broj *mainstream* medija svakodnevno

Merkel na čelu je Savezne Republike Njemačke od 2005. godine, i stalno se pojavljuje u masovnim medijima, stoga nije začuđujuće to što je ispitanicima ona najpoznatija. Na trećem mjestu po broju glasova nalazi se Britney Spears (američka pop pjevačica, plesačica, glumica i tekstopisac) 33 %, a četvrtu poziciju zauzela je Viviane Reding (povjerenica EU-a za pravosuđe, temeljna prava i građanstvo) s

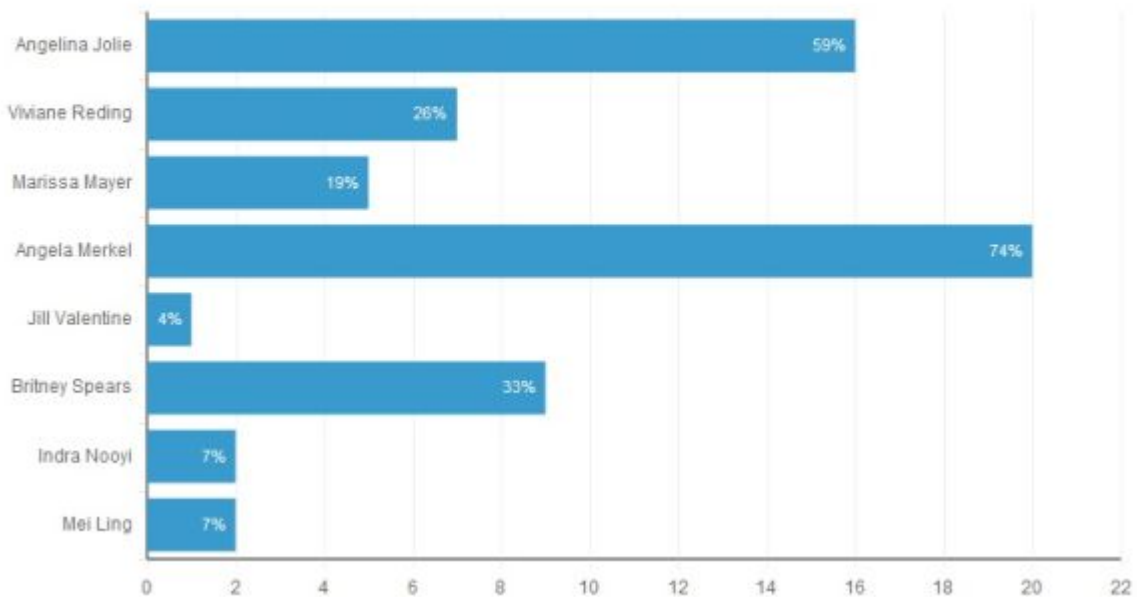
izvještava čitatelje o trivijalnim stvarima iz popularne kulture, dominiraju vijesti iz *showbusinessa*, a priče o uspješnim poslovnim ženama obično su marginalizirane. Vijesti povezane s temom žene u menadžmentu rijetko se pojavljuju, osim u slučaju specijaliziranih web portala.

Grafikon 5. Žene koje su ispitanicima najprepoznatljivije



## Koje dvije žene od navedenih su vam najpoznatije?

Answered: 27 Skipped: 6



Može se pretpostaviti da bi ( ako bi se ovo pitanje postavilo većem broju ispitanika odnosno studenata ekonomskih smjerova iz cijele Hrvatske) rezultat bi bio vjerojatno sličan što ne iznenađuje uzimajući u obzir da se pojam žene zbog masovnih medija više poistovjećuje s industrijama mode i ljepote te da se rijetko vežu uz pojam top menadžmenta, te bi stoga masovni mediji bi trebali više izvještavati o pozitivnim primjerima uspješnih poslovnih žena iz Hrvatske i svijeta.

kolege. Paralelno, udio žena u menadžmentu u većini svjetskih ekonomija i dalje stagnira jednako kao i sve beneficije koje proizlaze iz pozicije istog. Zaključak koji se nameće jest da je svijest o tome da su žene u menadžmentu jednako ili više sposobne od muškaraca povećana, ali da je i dalje potrebno donositi mehanizme koji će osigurati probijanje „staklenog stropa“, te da treba proći još

## 6. Zaključak

Temeljni cilj rada jest propitivanje postojanja "staklenoga stropa" ili podzastupljenosti žena na rukovodećim položajima u menadžmentu; žene na rukovodećim funkcijama su još uvijek zakinite zbog ukorijenjenih socijalnih, kulturalnih i psiholoških mehanizama koji uzrokuju efekt "staklenoga stropa". Pritom je vidljiv zanimljiv fenomen prema kojem sva istraživanja pokazuju da je model upravljanja karakterističan za žene sve adekvatniji i prihvatljiviji u turbulentnom poslovnom okruženju te da žene u svojim sposobnostima upravljanja čak i nadmašuju muške dugi put dok se utvrđena jednakost ne prenese. Također, anketa provedena na Veleučilištu ukazala je na potrebu „osvještavanja“ pitanja staklenog stropa te sustavniju analizu razloga zbog kojih dolazi do istog budući da se problem ne može percipirati niti se može pristupiti njegovom rješavanju ako se uopće ne utvrdi.

## LITERATURA

1. Baxter, J., & Wright, E. O. (2000): The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender and Society*, 14(2), 275-294.
2. Hymowitz, C., Schellhardt T.D. ( 1986, 24.03): The glass ceiling, *The wall street Journal special report on the corporate woman*
3. Morrison, A. M., White, R. P., & Von Velsor, E. (1987): *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?*. Reading, MA: Addison-Wesley.
4. Morrison, A. M., & Von Glinow, M. A. (1990). *Women and minorities in management*. *American Psychologist*, 45(2), 200-208.
5. OECD, "Jobs and Wages: Gender Wage Gap," *OECD Factbook 2013: Economic, Environmental and Social Statistics*.
6. Prijić- Samaržija, S., Avelini Holjvac, I., Turk, M. (2008) *Žene u znanosti: stakleni strop Društveno*

- istraživanje Zagreb, god 18 (2009), br.6(104) str. 1049 - 1073
7. <http://www.forbes.com/sites/forbesasia/2014/03/06/number-of-women-in-senior-management-stagnant-at-24>, (19.04.2014.)
  8. <http://www.insideout.hr/o-poslu/sve-tajne-uspjesne-karijere/jesu-li-bolje-liderice-ili-lideri.php>, (18.04.2014.)
  9. <http://blogs.hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do> (18.04.2014.)
  10. <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/11/14/its-there-really-a-glass-ceiling-for-women/>, (12.04.2014):
  11. <http://www.dailyworth.com/posts/2433-6-women-who-overcame-huge-business-crises/1>, (18.04.2014)
  12. [http://www.huffingtonpost.com/daniel-amen-md/female-brain\\_b\\_2697024.html](http://www.huffingtonpost.com/daniel-amen-md/female-brain_b_2697024.html) ( 18.04.2014)
  13. <http://www.cesi.hr/hr/istrazivanje-muskarci-i-rodna-ravnopravnost-u-rh/> ( 18.04.2014)
  14. [https://www.internationalbusinessreport.com/Press-room/2011/women\\_in-senior\\_management.asp](https://www.internationalbusinessreport.com/Press-room/2011/women_in-senior_management.asp) (18.04.2014.)
  15. <https://www.gti.org/Press-room/Proportion%20of%20women%20in%20senior%20management%20falls%20to%202004%20levels.asp> (Grand Thornton Internatioanl business report, 10.04.2014)
  16. [http://blogs.hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do/Zenger &Folkman](http://blogs.hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do/Zenger-&Folkman), 10.04.2014)