

Suada Penava*
Dževad Šehić**

UDK 331.101.23
JEL Classification M14, J16
Prethodno priopćenje

ŽENE U MENADŽMENTU BOSANSKOHERCEGOVAČKIH KOMPANIJA

Stav po kojem su žene manje sposobne od muškaraca za obavljanje menadžerskih poslova zajednički je za većinu društava u svijetu. Žene menadžeri uglavnom su pozicionirane na nižim razinama u organizacijskoj hijerarhiji i raspolazu značajno manjom moći od svojih kolega muškaraca. Postojanje "staklenog plafona", kao globalnog fenomena očito je i u Bosni i Hercegovini, ali dosad nije provedeno nikakvo sustavno istraživanje o toj temi. Autori u ovom radu pokušavaju pronaći empirijske dokaze "staklenog plafona" u ovoj zemlji i istražiti neke od mogućih razloga njegova postojanja. Ono što je bilo moguće zaključiti jest da se jednakost spolova u biznisu ne smatra osobito važnim problemom u Bosni i Hercegovini, a to se može zaključiti i prema posebno malom zanimanju medija, akademskih krugova i poslovnih ljudi o toj problematici. Ta činjenica može djelomično objasniti postojanje "staklenog plafona" u Bosni i Hercegovini, no ipak je potrebno obaviti još mnogo istraživanja da bi se ta problematika osvijetlila i sa drugih kutova, koji nisu mogli biti obuhvaćeni u ovome radu.

Ključne riječi: žene, menadžment, vođenje, "stakleni plafon", bosansko-hercegovačke kompanije, društvo, stereotipi

* S. Penava, Elektroprivreda Bosne i Hercegovine, Sarajevo, (s.penava@elektroprivreda.ba)

** Dž. Šehić, izvanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Sarajevu, (dzevad.sehic@efsa.unsa.ba).
Prvobitna verzija članka primljena 16. 1. 2007., a definitivna 13. 4. 2007.

1. Uvod

Žene sve više obavljaju poslove i zauzimaju pozicije koje su prije bile isključivo muške. Uopredno s rastućim udjelom u ukupnoj radnoj snazi sve više žena nastoji postići menadžersku karijeru (Powell, 1999.). Statistički podaci iz službenih institucija širom svijeta pokazuju da je udio žena na menadžerskim pozicijama povećan u posljednja tri desetljeća, ali to ne vrijedi za najviše menadžerske pozicije, gdje je udio žena ostao na relativno niskoj razini i s tendencijom opadanja, i to kako se ide prema višim razinama. Prema izvještaju International Labor Organization (ILO), iako žene predstavljaju više od 40% svjetske radne snage, njihov ukupni udio u menadžerskim pozicijama u mnogim zemljama rijetko prelazi 20% (Wirth, 1998.). Neki autori (Azura, Davidson, 2001.) govore o pragu od 5% žena na najvišim menadžerskim pozicijama, ali je to prag koji još nije dostignut čak ni u najrazvijenijim zemljama kao što su Kanada, UK i zemlje Europske Unije.

Sporo kretanje žena u najviše hijerarhijske razine u kompanijama često se pripisuje tzv. "glass-ceiling"- "staklenom plafonu". Taj je termin nastao u USA u sedamdesetim godinama prošloga stoljeća sa ciljem da opiše "nevidljivu, vještačku barijeru napravljenu od predrasuda u stavovima i predrasuda u samim kompanijama, koja ženama zatvara put ka najvišim menadžerskim pozicijama" (Wirth, 1998.:3).

Najviše teoretskog i praktičnog istraživanja o problemima spola u menadžmentu, uključivši teorije koje objašnjavaju fenomen "staklenog plafona", potječe iz USA i UK (za primjer vidjeti : Powell, Graves, 2003.; Wilson, 2003., Cleveland et al, 2000.; Powell 1999.; Kanter, 1977.a), na taj način oslikavajući specifičnu socioekonomsku perspektivu. Ono što je još relativno neistraženo jest primjenljivost svih tih teorija, nalaza i zaključaka u drugim socioekonomskim i političkim okruženjima, kakvo je, na primjer, ono u zemljama u tranziciji.

Nedostatak literature u oblasti spola u organizaciji i menadžmentu zajednička je karakteristika svih tranzicijskih zemalja. Razlozi su za to različiti, uključivši tendenciju da se (ne)jednakost spolova nije tretirala kao relevantna u komunističkim društvima. Bosna i Hercegovina (BiH) jedna je od tranzicijskih zemalja suočena s gotovo istim problemima i izazovima zajedničkim za cijelu tranzicijsku regiju. Pozicija te zemlje specifična je i dodatno komplicirana zbog nedavnog ratnog iskustva kroz koje je prošla i zbog veoma komplicirane političke i ukupne institucionalne strukture ustanovljene u poslijeratnom razdoblju. Mnoga pitanja iz različitih znanstvenih oblasti još uvijek «čekaju» da budu prepoznata kao bitna i da budu na odgovarajući način tretirana u znanstvenim krugovima u ovoj zemlji.

Položaj žene u menadžmentu u bosanskohercegovačkim (BH) kompanijama centralna je tema ovoga rada. Spomenuti nedostatak relevantne literature o toj temi ima svoje puno značenje u slučaju ove zemlje, bez gotovo ikakvoga postojećega

istraživanja u tome smislu. Pozicija i uloga žena u bosanskohercegovačkim kompanijama daleko je od toga da se smatra popularnom temom u akademskim krugovima, a kao posljedica toga svjedoci smo nedostatka relevantnih pokazatelja kojima bi se moglo koristiti u ovome radu.

Cilj ovog rada jest osigurati preliminarne nalaze o poziciji žena u menadžmentu u bosanskohercegovačkim kompanijama i ponuditi moguća objašnjenja zašto su žene nedovoljno zastupljene na upravljačkim položajima u ovoj zemlji. Istraživačko pitanje postavljeno u ovome radu može se definirati kao: kakva je trenutna situacija u broju žena na menadžerskim pozicijama u bosanskohercegovačkim kompanijama i koji su razlozi za postojanje “staklenog plafona” u ovoj zemlji. Da bi se došlo do odgovora na to pitanje, bilo je potrebno osvrnuti se na stavove i mišljenja o tome fenomenu u zemljama s razvijenom tržišnom ekonomijom. Nakon toga su izneseni stavovi i mišljenja o navedenoj problematici u zemljama u tranziciji, a potom se, na osnovi empirijskog istraživanja, nastojalo odgovoriti na pitanje: postoji li “stakleni plafon” kao ograničenje napredovanja žena u bosanskohercegovačkim kompanijama i ako postoji, koji su razlozi za njegovo postojanje.

2. Objašnjenja “staklenog plafona” u literaturi zapadnih zemalja

Za pregled literature o temi “žene u menadžmentu”, u ovome je radu korišten analitički okvir sličan onome koji su predložili Ragins i Sundstrom (1989.). Prema toj je dvojici autora bit istraživanja o temi “žene u menadžmentu” u pitanju o nejednako raspoređenoj moći između muškaraca i žena u kompanijama. Oni predlažu da se analiza razlika u moći između dva spola i u vezi s time dostizanje rukovodećih pozicija, obavi na četiri razine:

- (1) razina društvenog sustava,
- (2) razina organizacije,
- (3) interpersonalna razina,
- (4) individualna razina.

Prikaz literature koji slijedi, za koju su okvir za analizu predložili Ragins i Sundstrom (1989.), dopunjen je glavnim idejama iz tri teoretska pristupa:

- *strukturalno – (ili situaciono) orijentirana perspektiva,*
- *perspektiva orijentirana prema društvenom sustavu,*
- *perspektiva orijentirana prema pojedincu.*

Svaki od ta tri pristupa daje svoje vlastito viđenje i objašnjenje za postojanje “staklenog plafona” u zapadnim zemljama.

2.1. Razina društvenog sustava

Fokus analize na razini društvenog sustava na širem je društvenom okruženju i na očekivanjima u pogledu uloge spolova koja se razvijaju unutar jednoga društva (Ragins, Sundstrom, 1989.). Na toj razini analize centralnim se procesom smatra proces *socijalizacije uloge spolova*, zato što upravo on izravno utječe na izbor zanimanja pojedinca. Izbor zanimanja na koji su utjecali prevladavajući obrasci o ulozi spolova u konkretnome društvu “može imati uticaj na broj ženskih kandidata kvalificiranih za pozicije moći u organizacijama” (Ragins, Sundstrom, 1989:74). Za ovu je propoziciju vezana tzv. “hipoteza o nedovoljnoj ponudi” prema kojoj je premalo kvalificiranih žena na raspolaganju za popunjavanje menadžerskih pozicija i to je razlog zbog kojeg su žene nedovoljno zastupljene na tim pozicijama. No, kako je već rečeno u uvodu rada, ne postoje dokazi za tu hipotezu zato što službeni statistički podaci iz različitih zemalja pokazuju da žene aktivno i u velikome broju sudjeluju u radnoj snazi.

2.2. Razina organizacije

Osim utjecaja na izbor zanimanja, *socijalizacija uloge spolova* u društvu također je bitna za formiranje stereotipa o ulozi spolova kakav imaju pojedinci koji donose odluke u organizacijama kada odlučuju o postavljanju i unapređenju na menadžerske pozicije. To znači da *socijalizacija uloge spolova* također utječe i na procese na razini organizacije. Centralno pitanje na toj razini vezano je uz prakse selekcije i promocije koje postoje u konkretnoj organizaciji, a posebno se relevantnim u tome smislu smatraju “kognitivni procesi pojedinaca koji donose odluke o selekciji i promociji na menadžerske pozicije” (Powell, 1999.:243). Prema Perry et al. (1994.), tzv. job holder shema - shema o držaocu posla, predstavlja važan aspekt tih procesa. Kada pojedinac-donosilac odluke o selekciji i promociji na menadžerske pozicije u svome okruženju opaža da obično osoba jednoga spola obavlja posao menadžera, tada on može eksplicitno pridruživati spol svojoj shemi o držaocu menadžerskog posla. Ta shema o držaocu posla zasnovana na spolu stvara kontekst za kognitivne procese kojima se donosioci odluka koriste kada odlučuju o izboru na navedene pozicije.

O različitim organizacijskim faktorima i o njihovom utjecaju na to da žene dođu na menadžerske pozicije često se raspravljalo u okviru *Strukturalno-(ili situaciono) orijentirane perspektive* (Powell 1999.; Azura, Davidson, 2001.). Središte su te perspektive organizacijska kultura, norme ponašanja i drugi organizacijski faktori koji “oblikuju ponašanja koja obezbjeđuju više prilika za muškarce da budu uspješni u organizacijama” (Azura, Davidson, 2001.: 52). Kao

dio objašnjenja ponuđenog ovim teoretskim pristupom valja spomenuti autoricu Rosabeth M. Kanter (Kanter, 1997.a) i njenu *Teoriju o strukturalnim barijerama*. Bit je te teorije tvrdnja po kojoj članovi koji su po bilo kojoj osnovi manjina u nekoj grupi, nailaze na teškoće u prilagođivanju i uklapanju u norme propisane kulturom većine (Vinkenburg et al, 2000.). Članovi manjine postaju "simboli" (tokens) u takvom smislu da se na njih gleda ponajprije kao na predstavnike grupe iz koje dolaze. Od njih se očekuje da se ponašaju u skladu sa stereotipnim predodžbama o njihovoj grupi i to je ponašanje uvijek pod reflektorima pažnje ostalih članova. S tom se situacijom (u izvornoj literaturi poznata kao "token situation") redovito susreću žene u područjima koja se smatraju tradicionalno muškima, na bilo kojoj razini organizacije (Kanter, 1997.b). Istraživanja pokazuju da takav status simbola može biti poguban za lidersku karijeru žene (Kanter, 1977.a).

2.3. Interpersonalna razina

Na Interpersonalnoj razini analize u analitičkom okviru (autori: Ragins i Sundstrom (1989.)), ključnim se faktorima za objašnjenje manjka žena u menadžmentu smatraju: *stereotipi o ulozima spolova* i *prototip uspješnog menadžera*. O ta se dva faktora također raspravlja i u okviru *Perspektive orijentirane prema društvenom sustavu*.

Kada se radi o *stereotipima o spolovima*, osobine koje se smatraju ženskim, kao što su blagost, pokornost, ovisnost i brižnost, označene su kao manje poželjne u društvu u odnosu na stereotipno muške osobine, što u konačnici rezultira razvitkom negativnih stavova prema ženskim zaposlenicima na radnome mjestu (Ragins, Sundstrom, 1989.).

Menadžerski prototip uključuje stereotipno muške osobine i karakteristike, s posljedicom percepcije uspješnog menadžera kao muškarca, što se u originalnoj literaturi opisuje kao fenomen "think manager - think male" (Schein 1973., 1975.; Powell i Butterfield, 1979., 1989.; Powell et al, 2002.; Brenner et al, 1989.; Schein, Mueller i Jacobson, 1989.). Nekoliko studija koje su tragale za dokazima koji bi na globalnoj razini poduprli taj nalaz (na primjer, Schein i Mueller, 1992.; Schein et al., 1996.) zaključuju da je, i pored mnogih povijesnih, političkih i kulturnih razlika koje postoje između zemalja uključenih u istraživanja (USA, Njemačka, UK, Japan i Kina), zajednički stav širom svijeta taj da je za žene manje vjerojatno da posjeduju potrebne menadžerske karakteristike (Schein et al, 1996.).

2.4. Individualna razina (Razina pojedinca)

Kada se radi o Individualnoj razini u Raginsovom i Sundstromovom (1989.) okviru, faktori koji se smatraju bitnima jesu: *razlike u osobinama osoba* i *razlike u menadžerskom stilu* između muškaraca i žena. O tim se razlikama diskutira i unutar *Perspektive orijentirane prema pojedincu* kao posljednjem od tri teoretska pristupa navedena u uvodu ovoga poglavlja, a koji nudi objašnjenje za fenomen "staklenog plafona". Dvije široko definirane kategorije razmatrane unutar te perspektive jesu: *razlike među spolovima u menadžerskom potencijalu* i *razlike u stilu rukovođenja* (Bass, 1990.).

Nakon ispitivanja nekoliko faktora za koje se smatralo da se prema njima može predvidjeti menadžerski potencijal i u koje se, između ostalih, ubrajaju: sposobnosti verbalnog i ne-verbalnog komuniciranja, kognitivne sposobnosti, osobine osobe i vrijednosti i interesi, u većini je studija zaključeno da ne postoje značajne razlike u tim faktorima između muškaraca i žena (za pregled nalaza studija vidjeti na primjer: Bass, 1990.; Vinkenburger et al, 2000.; Wilson, 2003.). Isti su zaključci doneseni i u studijama koje su se bavile istraživanjem muško-ženskih razlika u stilu rukovođenja kakvo primjenjuju na radnome mjestu (za pregled nalaza vidjeti Butterfield i Grinnell 1999.).

Uz naprijed spomenute faktore, Ragins i Sundstrom (1989.) također smatraju da razlike među spolovima u faktorima koji nisu izravno vezani uz posao, također predstavljaju važan faktor na Individualnoj razini analize. Ti faktori uključuju teret koji žene nose zbog obveza u obitelji i očekivanja vezana uz tradicionalnu ulogu žene koja uključuju, između ostaloga, implicitno vjerovanje da žene na prvo mjesto stavljaju obitelj, a ne karijeru. Takva očekivanja često rezultiraju određenim oklijevanjem poslodavaca kada moraju odlučiti o zapošljavanju i unapređenju žene, jednako kao i gubitkom prilika za napredovanje u karijeri zbog prekida u tijeku radnoga vijeka.

3. Specifičnosti istraživanja spola u zemljama u tranziciji

Kako je to u ovome radu već nekoliko puta rečeno, literatura koja istražuje aspekt spola u menadžmentu i organizaciji općenito u najvećoj mjeri dolazi iz zemalja Zapada i iz drugih razvijenih zemalja. Početne pokušaje za osiguranje globalnoga pregleda stanja problematike žena u menadžmentu učinili su neki autori (vidjeti: Davidson i Burke, 2004.; Wirth, 2001.). Tako su, na primjer, oni u svoj pregled kros-kulturalnog istraživanja o temi "žene u menadžmentu" uključili

i analizu situacije u Rusiji i u Poljskoj. Te dvije zemlje pripadaju jednoj potpuno novoj regiji koja se sastoji od 28 zemalja s tzv. "ekonomijama u tranziciji", a koja je nastala nakon raspada ekonomskog i političkog sustava razvijenoga u komunističkoj eri. Taj je raspad bio početak industrijske reorganizacije, sa glavnim posljedicama u obliku privatizacije državnih kompanija, masovnim otpuštanjem radnika i uvođenjem menadžerske prakse sasvim različite od one koja je postojala u prijašnjem ekonomskom sustavu karakteriziranom centralnim planiranjem.

Metcalf i Afanassieva (2005.a, 2005.b) primjećuju da pitanje spola u zemljama Centralne i Istočne Evrope (CIE zemlje) u većini studija o procesu tranzicije nije bilo tretirano na odgovarajući način. Jedna od glavnih karakteristika tranzicije s planske na tržišnu ekonomiju ogleda se u činjenici da žene i muškarci nejednako osjećaju njezine negativne posljedice, pritom žene jače osjećaju negativne posljedice toga procesa (Metcalf, Afanassieva, 2005.a).

Ravnopravnost muškaraca i žena u politici i na radnome mjestu bila je važna odlika svih komunističkih društava. Udio žena u radnoj snazi u tim zemljama bio je među najvećima u odnosu na druge ekonomije u svijetu, a njihova zastupljenost u profesionalnim i menadžerskim poslovima bila je mnogo veća u usporedbi sa drugim europskim zemljama (Wirth, 2001.). Značajan broj žena u političkom i znanstvenom životu bio je jedan od ključnih argumenata za tvrdnju o ravnopravnosti žena u komunističkom sustavu (Metcalf, Afanassieva, 2005.c: 399).

U današnjem, postkomunističkom razdoblju, još uvijek postoji tendencija da se ravnopravnost žena i muškaraca smatra inherentnom karakteristikom tih društava, pri čemu se spol kao takav ne smatra važnim za društvenu analizu. Bilo kakva pitanja, koja su postavili ekonomisti i sociolozi vezana uz ravnopravnost spolova bila su ignorirana i stišavana unutar javne riječi u tim društvima (Metcalf, Afanassieva, 2005.c). Takav je trend dodatno podržan snažnom tendencijom da se favoriziraju različita psihološka tumačenja za manjak žena na rukovodećim pozicijama (Jalušić, Antić, 2001.).

Iako ograničenoga opsega i uključujući samo neke zemlje iz tranzicijske regije, istraživanja o temi "žene u menadžmentu" u tranzicijskim zemljama ukazuju na gotovo iste probleme koji su otkriveni i već dobro istraženi u zapadnjačkoj literaturi (vidi za primjer: Alas, Rees, 2005.; Chirikova, Kirchevskaia, 2002.; Gvozdeva, Gerchikov, 2002.; Metcalf, Afanassieva, 2005.d; Rees, Miazhevich, 2005.; Loedersedt, 2005.; Nagy, 2005.) Stereotipi o ulozima spolova, stereotipi o karakteristikama uspješnoga menadžera, radne prakse kreirane tako da su prilagođene jednospolno, što rezultira definiranjem zahtjeva za performanse na menadžerskim poslovima prilagođenima muškim standardima nađene u tranzicijskim zemljama primjeri su tipičnih prepreka koje stoje pred ženama koje teže menadžerskim pozicijama.

Uz prije navedena istraživanja svakako značajno mjesto zauzimaju istraživanja provedena u Hrvatskoj. Ovdje je potrebno posebno istaknuti radove autora:

Bahtijarević-Šiber, Sikavica, P. 2003., Šehanović, Žugaj, Križman, Bojanić-Glavica, 2000., i dr.

Tako, npr., Šehanović i dr. ističu podatak da u Hrvatskoj od deset menadžerskih mjesta žene zauzimaju samo jedno (Sikavica, 1994. citiran u Šehanović i dr. 2000.:267)

4. Postojeća istraživanja o ženama menadžerima u Bosni i Hercegovini

U okviru ograničenog opsega izvora koji istražuju problematiku “žene u menadžmentu u Bosni i Hercegovini” samo se jedno istraživanje (Puhalo, Puhalo, 2004.) smatra relevantnim za ovaj pregled literature. Njegova se relevantnost ogleda u tome što istražuje između muškaraca i žena razlike o posjedovanju nekih karakteristika koje su u literaturi prepoznate kao faktori liderskog potencijala. To je, naime, već opsežno istraženo u zapadnim zemljama i u većini je tih istraživanja odbačena tvrdnja da žene imaju manji liderski potencijal i da to ne može biti objašnjenje za njihovo sporo napredovanje na više pozicije u menadžmentu (za pregled nalaza studija vidjeti, na primjer: Bass, 1990.; Vinkenburg et al., 2000.; Wilson, 2003.). Konkretna je studija (Puhalo, Puhalo, 2004.) između ostaloga, pokazala da žene menadžeri u Bosni i Hercegovini pokazuju veću potrebu za uspjehom i da su spremne uložiti više napora i intelektualnog potencijala u postizanje poslovnih ciljeva u odnosu na muške kolege. Žene menadžeri svjesne su posljedica svojih eventualnih grešaka na poslu pa zato rade više od muškaraca da bi opravdale svoju poziciju na rukovodećem mjestu. Također je pronađeno da žene u odnosu na muškarce menadžere imaju izraženiju potrebu za postignućem, s jakom motivacijom da se dokažu kao menadžeri. Žene menadžeri koje su sudjelovale u ovoj studiji izjasnile su se da su njihove vlastite sposobnosti i kompetencije važnije za uspjeh od nekih vanjskih faktora, kao što su sreća ili sudbina. Nije nađena nikakva razlika između muškaraca i žena menadžera u zadovoljstvu poslom koji obavljaju, ni u pitanjima koja se odnose na poslovnu etiku. Slično onome što su pokazala istraživanja u zapadnim zemljama, i ovdje je utvrđeno da žene menadžeri nemaju manje izraženu potrebu za postignućem od muškaraca, da imaju izražen unutarnji lokus kontrole i da su zadovoljne poslom koji obavljaju, što se sve skupa može smatrati potvrdom njihovoga liderskoga potencijala. Ta je studija pokazala i da polovina menadžerske populacije uključene u istraživanje vidi bosanskohercegovačko društvo kao negativno raspoloženo prema ženama u menadžmentu i da smatraju da muškarci menadžeri nisu skloni ženama koje obavljaju taj posao. Iz tih se nalaza može zaključiti da razlike u individualnim faktorima između muškaraca i žena nisu determinanta napredovanja žena u menadžmentu

u bosanskohercegovačkim kompanijama i da razloge za eventualno postojanje “staklenog plafona” valja tražiti u nekim drugim faktorima.

5. Empirijsko istraživanje o ženama u menadžmentu bosanskohercegovačkih kompanija

5.1. Područja empirijskog istraživanja

Na osnovi pregleda relevantne literature iz zapadnih zemalja i zemalja u tranziciji danog u poglavljima 2. i 3. ovoga rada, identificirana su područja istraživanja, tj. faktori bitni za postojanje “staklenog plafona” u bosanskohercegovačkim kompanijama. *A priori* pretpostavke za svaki od tih faktora zatim su istražene koristeći se podacima dobijenima iz anketa i intervjuova i iz sekundarnih izvora.

Faktori zajedno s *a priori* pretpostavkama, prikazani su u nastavku.

Faktor 1 : Udio žena u radnoj snazi u bosanskohercegovačkim kompanijama i razina njihovoga obrazovanja

A priori pretpostavka jest da postoji manjak žena u bosanskohercegovačkim kompanijama i da one nemaju odgovarajuću razinu formalnoga obrazovanja potrebnoga za obavljanje menadžerskoga posla. Iako je “hipoteza o nedovoljnoj ponudi” odbačena kao neodgovarajuća za objašnjenje niskog statusa žena u menadžmentu u zemljama Zapada, pretpostavka je da to možda nije tako u nekim drugim društveno-ekonomskim okruženjima, kakvo je, npr., u Bosni i Hercegovini.

Faktor 2: Relevantnost problematike spola u bosanskohercegovačkom društvu

A priori pretpostavka vezana uz taj faktor jest da spol nije važan i nije tema za društvene analize u bosanskohercegovačkom društvu kao što je to slučaj i u drugim zemljama u tranziciji. Iz toga bi onda slijedilo da osobe na ključnim pozicijama u kompanijama, tj. oni koji donose odluke vezane za zapošljavanje i unapređenja na menadžerske pozicije, nisu svjesni problema manjka žena u menadžmentu i ne smatraju to važnim za prosperitet bosanskohercegovačkoga društva, pa tako postoji manja mogućnost da se ta realnost promijeni.

Faktor 3 : Uloga žene u bosanskohercegovačkom društvu

A priori pretpostavka glasi da su bosanske žene viđene prije svega kao majke i supruge, a ne kao uspješne poslovne žene. Prema toj pretpostavci pojedinci na ključnim pozicijama u bosanskohercegovačkim kompanijama, tj. oni koji donose

odluke vezane uz zapošljavanje i unapređenja, smatraju da su žene manje podesne za obavljanje menadžerskog posla, pa u tom slučaju postoji mogućnost njihove pristranosti kod donošenja tih odluka.

Faktor 4 : Karakteristike uspješnoga menadžera

A priori pretpostavka jest da je efektivni menadžer viđen kao osoba koja posjeduje tradicionalno muške osobine. U tom slučaju, ako pojedinci na ključnim pozicijama u kompanijama, tj. oni koji donose odluke vezane uz zapošljavanje i unapređenja, imaju percepciju o tipičnom menadžera kao o nekome tko je “kao muškarac”, postoji mogućnost njihove pristranosti kod donošenja tih odluka.

5.2. Metode prikupljanja podataka

5.2.1. Sekundarni podaci

Najvažniji sekundarni izvor podataka korištenih u ovome radu različiti su izvještaji i dokumenti bosanskohercegovačkih institucija koje se bave statistikom, vladinih i nevladinih tijela i institucija međunarodne zajednice (npr. UNDP).

5.2.2. Primarni podaci

5.2.2.1. Prikupljanje podataka anketiranjem

Prva faza rada na terenu provedena je sa ciljem da se prikupe podaci o broju žena na menadžerskim pozicijama u bosanskohercegovačkim kompanijama, a u svrhu istraživanja *a priori* pretpostavke vezane uz **Faktor 1**.

Kod izbora uzorka na kojem će se obavljati istraživanje koristilo se tzv. “namjeravanim uzorkovanjem” kao podesnim za kvalitativnu studiju, a također i zato što je na taj način moguće osigurati generalizaciju nalaza u takvoj jednoj studiji (Silverman, 2000.). U ovome je radu namjeravano uzorkovanje primijenjeno tako da su odabrane kompanije s liste 100 najvećih bosanskohercegovačkih kompanija za koje se smatra da su reprezentativne za izvođenje generalnih zaključaka o temi koja se istražuje. Analize problema “staklenog plafona” u zemljama širom svijeta redovito se kao uzorkom istraživanja koriste listom kompanija formiranih po različitim kriterijima veličine ili uspješnosti (npr. Fortune 500 u USA),

pa je zato takav pristup odabran i u ovome istraživanju. Radi utvrđivanja dokaza za postojanje “staklenog plafona” u Bosni i Hercegovini, korištena je lista 100 najvećih bosanskohercegovačkih kompanija objavljena u glasilu “Poslovne Novine” (2004.). Na toj su listi kompanije s različitom vlasničkom strukturom koje pripadaju različitim djelatnostima i koje su smještene u različitim geografskim regijama BiH .

5.2.2.2 Prikupljanje podataka intervjuima

Drugoj je fazi rada na terenu svrha bila istražiti socio-kulturni kontekst koji prožima bosanskohercegovačku poslovnu zajednicu, i to analizom stereotipa o ulozi spolova i stavova prema ženama menadžerima. Intervjui su vođeni s visoko pozicioniranim menadžerima – generalnim direktorima i sa drugim direktorima, koji u svojim kompanijama donose odluke o zapošljavanju i o unapređenjima na menadžerske pozicije. Ti su podaci korišteni za istraživanje *a priori* pretpostavki vezanih uz Faktore 2, 3 i 4 .

Molbe za intervju upućene su generalnim direktorima svih kompanija koje su odgovorile na anketu iz prve faze rada na terenu. Molbi su se odazvali direktori ukupno 15 kompanija, bilo da su sami sudjelovali u intervjuima, bilo da su imenovali nekoga od svojih prvih suradnika (u tri slučaja više od jednoga). Na taj je način intervjuirano ukupno 19 menadžera, od kojih su njih pet bile žene. Sektori iz kojih su došli sudionici u intervjuima jesu elektroprivreda, trgovina, mediji, farmaceutski sektor i poštanske usluge.

Koristilo se formom polustrukturiranog intervjuja, s vodičem koji pokriva gore opisane teme prepoznate kao relevantne za fenomen koji se istražuje. Kao važan izvor ideja kod kreiranja pitanja za intervju poslužio je alat poznat pod imenom WAMS –Women as Managers Scale (Terborg et al., 1977.).

5.3. Prikazivanje i analiza prikupljenih podataka

5.3.1. Postojeći podaci o ženama u bosanskohercegovačkom društvu i u menadžmentu

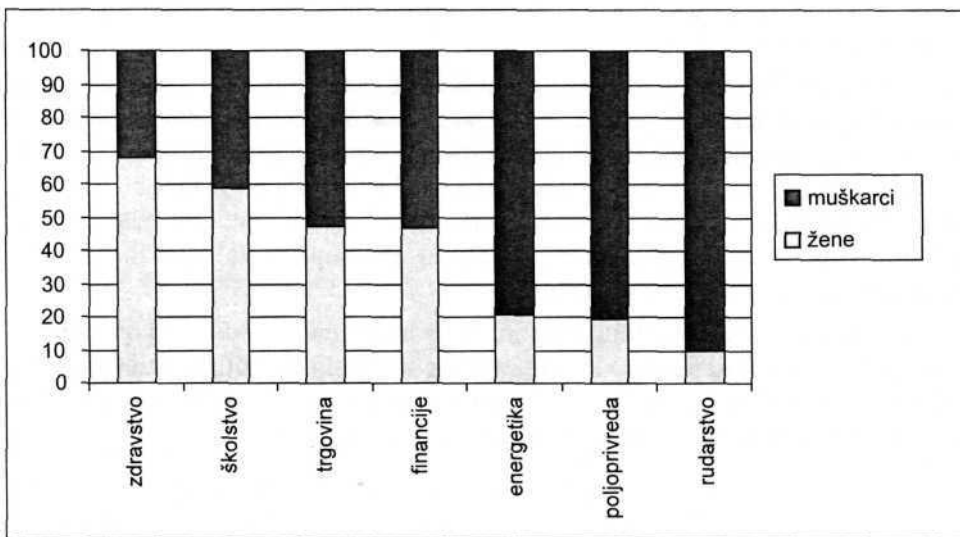
Kada se radi o demografskim podacima, žene i muškarci u Bosni i Hercegovini ravnopravni su. Ukupan broj stanovnika u BiH iznosi približno 3,8 milijuna, od čega žene čine 51%.

U obrazovnoj razini, također ne postoje značajne razlike između muškaraca i žena. Udio žena od 38,2% u ukupnoj radnoj snazi u Bosni i Hercegovini među najnižima je u zemljama centralne i istočne Evrope. Žene sudjeluju sa 38,6% u ukupnome broju zaposlenih s visokim obrazovanjem (Agencija za statistiku BiH, 2004.)

Raspodjela žena po pojedinim privrednim sektorima pokazuje velike varijacije, upravo onakve kakve su i u drugim zemljama u tranziciji. Neki od pokazatelja te raspodjele prikazani su u Grafikonu 1.

Grafikon 1.

SPOLNA STRUKTURA ZAPOSLENIH U POJEDINIM PRIVREDNIM SEKTORIMA U BIH



Izvor: "Gender u Bosni i Hercegovini – Tematski Bilten", 2004., Agencija za statistiku BiH

Prema izvještaju UNDP iz godine 2003. (UNDP, 2003.), u Bosni i Hercegovini žene veoma rijetko bivaju promovirane iznad određene razine upravljanja u različitim strukturama. Kao primjeri u ovome izvještaju navedene su pozicije Visokog predstavnika međunarodne zajednice u BiH, predsjedavajućeg predsjedništva Bosne i Hercegovine, premijera Vijeća ministara BiH, direktora Agencije za

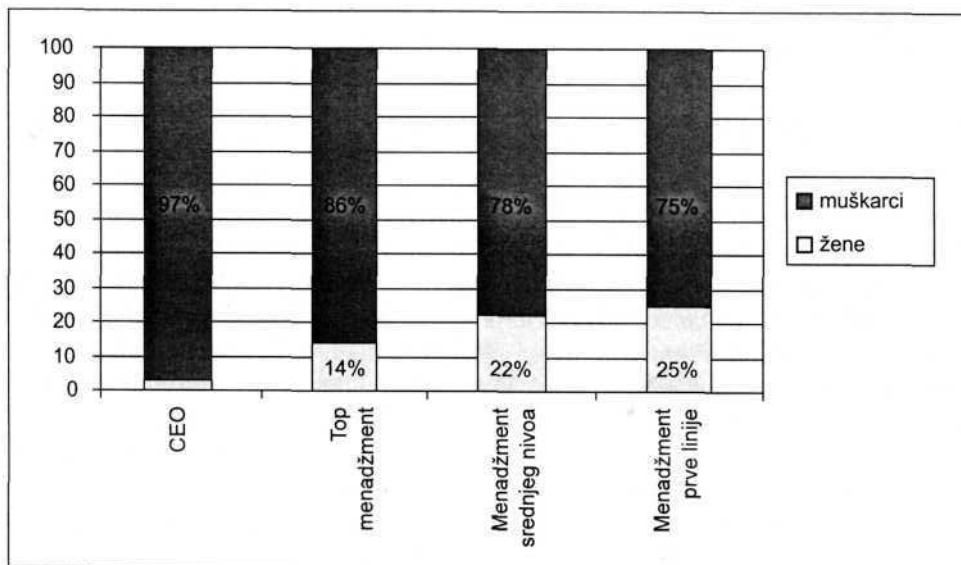
privatizaciju, guvernera Narodne Banke, ili predsjednika neke od najuspješnijih međunarodnih banaka – nikada ni na jednoj od tih pozicija nije bila žena.

5.3.2. Podaci o broju žena menadžera u bosanskohercegovačkim kompanijama prikupljeni anketiranjem

Od ukupno 100 upitnika koji su poslani u kompanije, vraćeno je njih 41 kompletnih i ispravno popunjenih. Žene zauzimaju 23% svih rukovodećih pozicija u tim kompanijama. U 95% kompanija muškarac je generalni direktor. Za uzorak od svih 100 najvećih bosanskohercegovačkih kompanija, muškarac je generalni direktor u 97% slučajeva. Ostali pokazatelji spolne raspodjele rukovodećih pozicija po različitim menadžerskim razinama anketiranih kompanija, od pozicije generalnog direktora (CEO) do najniže razine (menadžment prve linije) prikazani su Grafikonom 2.

Grafikon 2.

UDIO ŽENA U RAZLIČITIM RAZINAMA MENADŽMENTA BOSANSKOHERCEGOVAČKIH KOMPANIJA

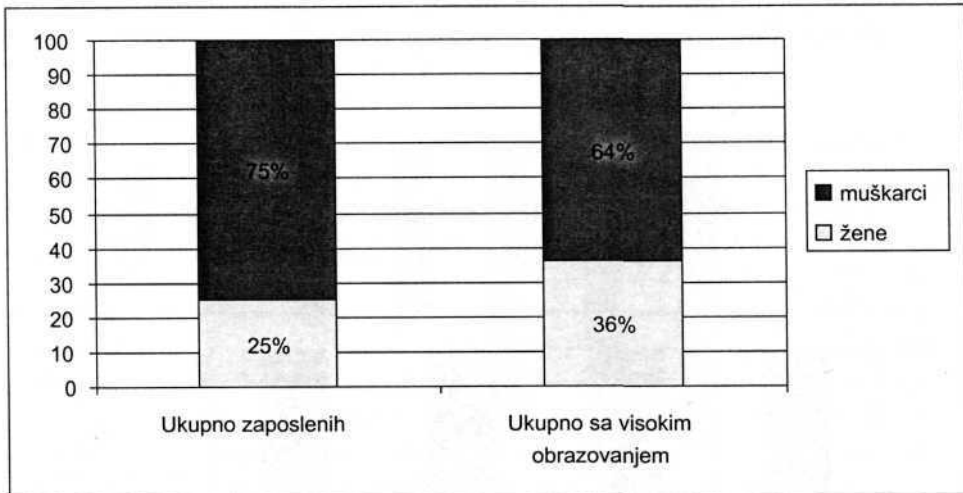


Iz prikazanih pokazatelja očito je da su žene menadžeri uglavnom raspoređene na niže i srednje razine u organizaciji, pa je na taj način očio postojanje “staklenog plafona” na analiziranom uzorku bosanskohercegovačkih kompanija.

Grafikonom 3. predstavljeni su podaci o udjelu žena u ukupnome broju zaposlenih i u ukupnome broju zaposlenih s visokim obrazovanjem.

Grafikon 3.

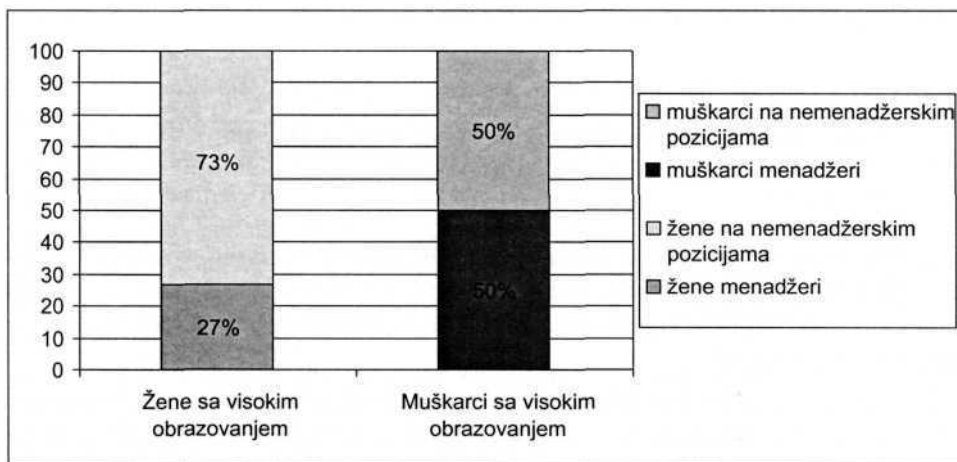
UDIO ŽENA U UKUPNOME BROJU ZAPOSLENIKA I U UKUPNOME
BROJU ZAPOSLENIKA S VISOKOM STRUČNOM SPREMOM



Podaci Grafikona 4. pokazuju da tek svaka četvrta žena s visokim obrazovanjem zauzima neku od menadžerskih pozicija u anketiranim bosanskohercegovačkim kompanijama, a istovremeno je svaki drugi muškarac s istom razinom obrazovanja menadžer.

Grafikon 4.

UDIO MENADŽERA U UKUPNOME BROJU ZAPOSLENIKA S VISOKIM OBRAZOVANJEM ZA ŽENE I MUŠKARCE



Na osnovi navedenih podataka zaključujemo da relativno mali udio žena u ukupnoj radnoj snazi (svega 25%) može biti uzet kao razlog za njihov nedovoljan broj na menadžerskim pozicijama u analiziranim kompanijama. Time je djelomično potvrđena *a priori* pretpostavka vezana uz Faktor 1. Istovremeno, uzimajući u obzir postotak žena koje imaju visokoškolsko obrazovanje (oko 36%) što se smatra formalnim i prijeko potrebnim zahtjevom za stjecanje takve pozicije, stječe se donekle drugačija slika, pogotovo kada se usporede muškarci iste razine formalnoga obrazovanja. Ono što mora biti naglašeno kod analize tih podataka jest da u uzorku od 41 kompanije, koje su sudjelovale u anketi, u broju zaposlenih najviše participiraju velike državne kompanije iz oblasti energetike, telekomunikacija, poštanskih usluga i željezničkog saobraćaja. Ti se sektori u Bosni i Hercegovini smatraju tradicionalno "muškima", a to se može zaključiti iz podataka o spolnoj raspodjeli zaposlenih po različitim privrednim sektorima (Grafikon 1.). Podatak o udjelu žena u ukupnome broju zaposlenih u tim kompanijama od 25% ne oslikava stvarno stanje za razinu Bosne i Hercegovine, što se vidi iz podataka navedenih u poglavlju 3.1., tako da se kod interpretacije rezultata ankete to ograničenje uzorka mora uzeti u obzir.

5.3.3. Podaci prikupljeni intervjuiranjem

Kako je to opisano u preliminarnom modelu, diskusija vođena u tijeku intervjua imala je tri osnovne teme: relevantnost pitanja spola u bosanskohercegovačkom društvu ili preciznije relevantnost problematike “žene u menadžmentu”; stereotipi o ulozima spolova i prototip uspješnog menadžera.

5.3.3.1. Relevantnost problematike “žene u menadžmentu” u bosanskohercegovačkom društvu

Vezano uz prvu temu koja je obrađena uz pomoć intervjua, većina se sudionika slaže da je (ne)ravnomjernost spolova problem koji je važan za sociološku analizu. U isto vrijeme sugovornici priznaju da veoma rijetko, skoro nikada, ne razmišljaju o toj temi.

Nijedan od intervjuiranih menadžera nije raspolagao nikakvim informacijama o broju žena na menadžerskim pozicijama u bosanskohercegovačkim kompanijama. Po njihovim riječima, u prilici su da nešto pročitaju ili čuju o tome samo sporadično, pa je zajedničko mišljenje da taj problem mediji nisu tretirali na odgovarajući način.

Samo jedan od sudionika u intervjuima smatra da u kompaniji u kojoj radi postoji problem neravnomjerne raspodjele rukovodećih mjesta između muškaraca i žena. Ostali ne vide takve probleme i u razgovoru su nastojali ukazati na pozitivne primjere iz svojih radnih sredina, u najvećem broju slučajeva pozivajući se na slučajeve žena menadžera na nižim razinama rukovođenja. Očiti manjak žena menadžera u njihovim kompanijama neki od sudionika u intervjuima objašnjavaju malim brojem kvalificiranih žena. Drugi je razlog spomenut u intervjuima vezan uz činjenicu da se nerado prijavljuju na natječaje za rukovodeća radna mjesta.

Dakle, može se zaključiti da tema “žene u menadžmentu” ne privlači značajnu pažnju u javnom životu u Bosni i Hercegovini i da se ta problematika smatra irelevantnom za sadašnji trenutak bosanskohercegovačkoga društva. To se, između ostaloga, može vidjeti iz nedostatka bilo kakvih informacija u medijima i iz opće neinformiranosti intervjuiranih o toj temi. Većina se njih čini nesvjesnima postojanja “staklenog plafona” u svojim kompanijama; konkretne podatke koji ilustriraju njegovo postojanje skloni su objašnjavati argumentima nalik onima koji se mogu naći u prije spomenutoj “hipotezi o nedovoljnoj ponudi” ili nekim psihološkim razlozima. Ovim zaključujemo da je *a priori* pretpostavka zasnovana na Faktoru 2 potvrđena. Dodatni argument za takav zaključak nalazi se u rezultatima sličnih istraživanja koja su vođena u drugim tranzicijskim zemljama, o tome je više riječi bilo u poglavlju 3.

5.3.3.2. Stereotipi o ulozi spolova u bosanskohercegovačkom društvu

Svrha druge teme uključene u intervju bila je utvrditi što vodeći ljudi u bosanskohercegovačkim kompanijama misle o ulozi i mjestu žene u društvu. Glavno pitanje u okviru te teme bilo je: je li prihvatljivo za ženu u Bosni i Hercegovini da preuzima menadžersku ulogu jednako često kao muškarac (ili je li to uopće prihvatljivo)?

Nijedan od intervjuiranih menadžera osobno ne misli da prvenstvena uloga žene mora biti briga o obitelji, iako većina od njih vjeruje da takav stav postoji u bosanskohercegovačkom društvu. Svi se intervjuirani slažu da je zaposlena žena jednako uspješna u ulozi majke, supruge i domaćice u usporedbi sa ženom koja ne radi van kuće. Svi sudionici u razgovorima dijele mišljenje da je imati izazovan posao jednako važno kako, za muškarce, tako i za žene. Također imaju jedinstveno stajalište da poslovi koji uključuju odgovornost nisu manje poželjni za žene, nego za muškarce.

Porodiljni dopust spominju svi sagovornici kao jedan od najkritičnijih faktora vezanih uz karijeru žene, važna posljedica kojega je gubitak mjesta u organizacijskim tijekovima i u aktuelnim događanjima. Općenito, menadžeri koji su sudjelovali u intervjuima ne izražavaju osobni stav da su žene manje poželjne kao zaposlenici zbog njihove potencijalne trudnoće i majčinstva. Ipak, iz njihovih se odgovora vidi da oni vjeruju da takvi stavovi postoje “negdje drugdje” (npr. u drugim kompanijama). Na pitanje o porodiljnom dopustu i na to kako to utječe na odluke vezane uz osoblje u njihovim kompanijama, intervjuirani menadžeri za ljudske potencijale – dvije žene izrazile su gotovo identično mišljenje. Obje su spomenule situacije u kojima su bile suočene s veoma ozbiljnim problemima kako organizirati normalan rad u uvjetima u kojima su, na primjer, više od dvije zaposlenice istovremeno bile na porodiljnom dopustu.

Na osnovi materijala prikupljenoga u intervjuima, nije bilo moguće eksplicitno zaključiti da stereotipi o ulozi spolova koji postoje kod ključnih ljudi u bosanskohercegovačkim kompanijama utječu na njihove kadrovske odluke, uključivši i one koje se odnose na menadžerske pozicije. Žene se smatraju sposobnima da se uspješno nose teretom povezanim sa dvostrukom ulogom koju imaju u društvu; žene nisu manje odgovorne ni manje spremne da prihvate izazovne poslove. Žene moraju raditi i izvan kuće, a obitelj se smatra samo jednim aspektom njihova života. Prema iznesenom, empirijski dokazi za *a priori* pretpostavku zasnovanu na **Faktoru 3** nisu pronađeni na analiziranome uzorku.

Ipak, u odgovorima intervjuiranih menadžera moguće je prepoznati neke zajedničke obrasce vezane uz njihova opažanja i svjesnost problema koji su povezani sa trudnoćom i porodiljnim dopustom ženskih zaposlenika. Iako oni svi negiraju mogućnost da su na njihove vlastite stavove utjecali bilo kakvim predra-

sudama u tome smislu, može se zaključiti da je potencijalna trudnoća i majčinstvo žena zaposlenica važno u bosanskohercegovačkim kompanijama. Ne može u potpunosti biti isključena mogućnost da su donosioci odluka donekle pod uticajem predrasuda kada razmatraju mogućnost imenovanja žena na rukovodeće pozicije, kao posljedica prijašnjih negativnih iskustava zbog odsutnosti žena s posla. Takvi se stavovi uočeni kod bosanskohercegovačkih menadžera donekle poklapaju s onima koji su opisani u zapadnoj literaturi (Ragins i Sundstrom, 1989.) gdje se spominje određeno oklijevanje poslodavaca kada se radi o zapošljavanju i unapređenju žene zbog implicitnog vjerovanja da će one na prvo mjesto staviti obitelj, a ne karijeru.

5.3.3.3. Prototip uspješnog menadžera

Svrha treće teme u kojoj se razgovaralo u intervjuima bila je istražiti što je, s pozicije vodećih ljudi bosanskohercegovačkih kompanija prototip uspješnog menadžera i kako se žena uklapa u taj prototip.

Od sugovornika se najprije tražilo da definiraju prototip uspješnog menadžera u smislu osobnih karakteristika i vještina koje smatraju najvažnijima. Kompetentnost, osobni integritet, energija i komunikativnost spomenuti su kao kritični za menadžera. Nijedan od intervjuiranih menadžera ne vidi nikakvu razliku između muškaraca i žena u tim karakteristikama. Ipak, donekle drugačiji nalazi otkriveni su kada su sugovornici zamoljeni da usporede dva spola prema osobnim osobinama koje se spominju kao bitne u klasičnoj literaturi iz menadžmenta i vođenja: ambicija i samopouzdanje. Naime, većina intervjuiranih menadžera vidi žene kao manje ambiciozne od muškaraca i to pripisuju razlikama u životnim prioritetima. Nedostatak samopouzdanja kod žena spomenule su ženske sugovornice kao nešto što bi moglo utjecati na njihove šanse za menadžerske pozicije.

A priori pretpostavka kojom se ušlo u razgovor o toj temi, bila je ta da percepcija efikasnog menadžera kao nekoga tko je "kao muškarac", vodi tome da oni koji odlučuju o menadžerskim pozicijama preferiraju muške kandidate. Mada žene, po mišljenju nekih od sugovornika, imaju slabije izražene neke od osobnih karakteristika koje su važne za menadžera, a koje se tradicionalno pripisuju muškarcima, obavljani intervjui ne daju dovoljno dokaza koji bi potkrijepili tu pretpostavku, pa da konačni zaključak u tom smislu nije bilo moguće donijeti. Ipak, kako to istraživanja spomenuta u poglavlju 2. pokazuju, dokazi postojanja fenomena "think manager - think male" pronađeni su širom svijeta. Imajući to u vidu, nalazi koji su utvrđeni u ovoj studiji moraju biti dodatno provjereni uz primjenu prikladnijih istraživačkih metoda od onih koje su primijenjene ovdje. Tu se ponajprije misli na prijeku potrebu poduzimanja kvantitativnih istraživanja širih

razmjera, uz korištenje nekih od poznatih alata za mjerenje stavova prema ženama menadžerima (Terborg, 1977.) ili za ocjenu stereotipnih predodžbi o spolovima (Bem, 1981.) .

6. Zaključci i ograničenja istraživanja

Istraživanje prikazano u ovome radu poduzeto je s namjerom da se istraži pozicija žena u menadžmentu u Bosni i Hercegovini i da se ponude moguća objašnjenja za činjenicu da su žene nedovoljno zastupljene u upravljačkim i u drugim pozicijama odlučivanja u ovoj zemlji. Na osnovu prijašnjih istraživanja, kako iz zemalja Zapada, tako i iz zemalja u tranziciji, razvijene su *a priori* pretpostavke koje su empirijski istraživane.

Iako je udio žena na višim menadžerskim pozicijama u Bosni i Hercegovini nešto veći od onoga u drugim zemljama, što je djelomično ilustrirano u uvodnome poglavlju ovoga rada, podaci prikupljeni uz pomoć ankete i raspoloživi podaci iz drugih izvora ukazuju na postojanje "staklenog plafona" u bosanskohercegovačkim kompanijama. Žene menadžeri smještene su uglavnom na nižim razinama rukovođenja, što im ne omogućuje značajnije sudjelovanje u procesima strateškog odlučivanja u kompanijama. Postotak žena s fakultetskim obrazovanjem u bosanskohercegovačkim kompanijama mnogo je veći od njihovoga udjela u menadžerskim pozicijama i ta je činjenica posebno upadljiva kada se usporede podaci s onima koji se odnose na muške zaposlenike

Među mogućim razlozima za postojanje "staklenog plafona" koji su ispitivani u ovome istraživanju, najvažnijima se čini onaj koji se odnosi na percepcije bosanskohercegovačkoga društva o nerelevantnosti teme "žene u menadžmentu". Tendencija negiranja važnosti tema vezanih uz spol već prije je uočena i opširno opisana u literaturi iz drugih postkomunističkih zemalja, predstavljajući na taj način njihovu specifičnost u odnosu na zemlje Zapada. U tome svjetlu, dobijeni nalaz prikazanoga istraživanja potvrđuje već postojećih spoznaja iz sličnih socioekonomskih okruženja i može se smatrati njegovim najznačajnijim doprinosom.

Empirijsko istraživanje nije potvrdilo *a priori* pretpostavku o tome da žene u bosanskohercegovačkim kompanijama nemaju potrebnu razinu formalnoga obrazovanja da bi u značajnijem broju zauzimale menadžerske pozicije. Naime, i pored ograničenja ovoga istraživanja glede veličine uzorka, podatak o broju žena sa fakultetskim obrazovanjem nađen u kompanijama iz uzorka poklapa se s istim statističkim podatkom za razinu Bosne i Hercegovine. To, kada se analizira zajedno s prikupljenim podacima o postotnom udjelu tih žena u menadžerskim položajima, predstavlja argument za naprijed izrečeni zaključak i daje osnovu za njegovu generalizaciju za cijelu zemlju.

Ostali razlozi ispitivani u prikazanome istraživanju – stereotipi o ulozi spolo-va kojih se drže donosioci odluka i percepcija uspješnog menadžera kao muškarca, ne mogu se uzeti kao uvjerljivo objašnjenje za postojanje ”staklenog plafona” u bosanskohercegovačkim kompanijama. Ipak, ovdje je potrebno imati u vidu da postojeće teoretske spoznaje i rezultati sličnih istraživanja provedenih u drugim zemljama potvrđuju te razloge kao jedne od najvažnijih za manjak žena na višim menadžerskim pozicijama. S tim u vezi rezultati provedenoga istraživanja vezano uz navedena dva faktora mogu biti interpretirani samo kao preliminarni, uz isticanje ograničenja vezanih uz veličinu uzorka i uz primijenjenu istraživačku metodu.

REFERENCE

1. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, (2004.), “*Gender u Bosni i Hercegovini – Tematski Bilten*”
2. Alas, R., Rees, J. C. (2005.). “Estonia in Transition: exploring the impact of change on women managers”, *Women in Management Review*, 20 (6): 446 – 460
3. Azura, O., Davidson M. J. (2001.). “Women in Management: A Comparative Cross-Cultural Overview”, *Cross Cultural Management*, 8(3/4): 35-67
4. Bass, M. B. (1990.). “*Handbook of Leadership - Theory, Research and Managerial Applications*”, 3rd edition, The Free Press, New York
5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2003.), “Neki aspekti položaja i načina rukovođenja žena managera u hrvatskim poduzećima-empirijska analiza”, *Slobodno poduzetništvo*, 10(9):184-193
6. Bem, S.L. (1981.). “*Bem Sex Role Inventory: Professional manual*”, Palo Alto, CA: Consulting Psychologisty Press
7. Brenner, O.C., Tomkiewicz, J. , Schein, V. E. (1989.). “The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited”, *Academy of Management Journal*, 32(3): 662-669
8. Butterfield, A., Grinell, J. P. (1999.). “Re – Viewing Gender, Leadership and Managerial Behaviour: Do Three Decades of Research Tell Us Anything?” *Handbook of Gender and Work*, edited by G.N. Powel, Sage Publications: 223-238
9. Chirikova, E. A. , Kirchevskaia, O. N. (2002.). “The Woman Manager–Business Strategies and Self-Image”, *Sociological Research*, 41(1): 38– 54
10. Cleveland, N. J., Stockdale, S. M. and Kevin, R. M.(2000.). *Women and Men in Organizations – Sex and Gender Issues at Work*, Lawrence Erlbaum Associates Inc.

11. Davidson, J. M., Burke, R. J., eds. (2004.). *Women in Management Worldwide—facts, figures and analyses*, Sage Publication
12. Gvozdeva, S. E. , Gerchikov, V.I. (2002.). “Sketches for a Portrait of Women Managers”, *Sociological Research*, 41(1): 55-68
13. Jalušič, V. , Antic M. (2001.). “Women – Politics- Equal opportunities, prospects for Gender Equality Politics in Central and Eastern Europe”, dostupno na: http://www.mirovni-institut.si/eng_html/articles/jalusic_antic.doc
14. Kanter, M. R. (1977.a). *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York
15. Kanter, M. R. (1977.b). “Some effects of proportion on group life: Skewed sex ratios”, *The American Journal of Sociology*, 82(5): 965-99
16. Loderstedt, K. (2005.). “East German women in management”, *Women in Management Review*, 20(5): 329 – 34
17. Metcalfe, D. B., Afanassieva, M. (2005.a). *Women in Management Review*, 20(5) – Introduction paper
18. Metcalfe, D. B., Afanassieva, M. (2005.b). *Women in Management Review*, 20 (6) – Introduction paper
19. Metcalfe, D. B. Afanassieva, M. (2005.c). “Gender, work and equal opportunities in central and eastern Europe”, *Women in Management Review*, 20(6): 397 – 411
20. Metcalfe, D. B., Afanassieva, M. (2005.d) “The woman question? Gender and management in Russian Federation”, *Women in Management Review*, 20(6): 429-445
21. Nagy, B. (2005.). “Gendered management in Hungary: perceptions and explanations”, *Women in Management Review*, 20(5): 345-360
22. Perry, L. E., Davis –Blake, A., Carol, T. K. (1994.). “Explaining gender– based selection decisions: A synthesis of contextual and cognitive approaches”, *Academy of Management Review*, 19(4): 786- 820
23. *Poslovne Novine*, (2004.). Privredna štampa d.d. Sarajevo
24. Powell, G., Graves, L. (2003.). *Women and Men in management*, 3rd ed., Sage Publications
25. Powell, N. G., Butterfield, A. D., Parent J. D. (2002.). “Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?” *Journal of Management*, 28 (02): 177-193
26. Powell, N. G. (1999.). “Reflection on the Glass Ceiling: Recent Trends and Future Prospects”, *Handbook of Gender and Work*, edited by G.N.Powel, Sage Publications: 325-345

27. Powell, N. G., Butterfield, A. D. (1989.) "The "good manager": Did androgyny fare better in the 1980s?" *Group and Organization Studies*, 14(2): 216-233
28. Powell, N. G., Butterfield, A.D. (1979.) "The "good manager": Masculine or androgynous?" *Academy of Management Journal*, 22:395-403
29. Puhalo, A. A., Puhalo, S. (2004.). "Menadžeri u Bosni i Hercegovini- Neke karakteristike menadžerki u odnosu na menadžere i žene nemanadžere", Gender Centar Vlade Federacije BiH i Gender Centar Vlade Republike Srbije
30. Ragins, R. B., Sundstrom E. (1989.). "Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective", *Psychological Bulletin*, 105(1): 51-88
31. Rees, J. C. , Miazhevich G. (2005.). "The emerging identity of women managers in post – Soviet Belarus", *Women in Management Review*, 20(6): 412-428
32. Schein, E. V., Muller R. (1992.). "Sex role stereotyping and requisite management characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 57: 95-100
33. Schein, E. V., Muller R., Lituchy T., Jiang L. (1996.). "Think Manager – Think Male: A Global Phenomenon?", *Journal of Organizational Behavior*, 17(1): 33-41
34. Schein, E. V., Muller, R., Jacobson, C. (1989.). "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students", *Sex Roles*, 20:103-110
35. Schein, E. V. (1975.). "Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers", *Journal of Applied Psychology*, 60: 340-344
36. Schein, E. V. (1973.). "Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 57: 95-100
37. Silverman, D. (2000.). *Doing Qualitative Research: Practical Handbook*, London: Sage Publications
38. Šehanović, J., Žugaj, M., Križman, D., Bojanić – Glavica, B., (2000.), "Some characteristics of women managers in the hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4) : 267-270
39. Terborg, R. J., Peters, H., Peters L., Ilgen, R. D. , Smith F. (1977.). "Organizational and Personal Correlates of Attitudes Toward Women as Managers", *Academy of Management Journal*, 20(1): 89-100
41. UNDP, (2003.). "Bosnia and Herzegovina Human Development Report – Millennium Development Goals"

42. Vinkenburg, J. C., Jansen, G.W.P., Koopman, L. P. (2000.). "Feminine Leadership – A Review of Gender Differences in Managerial Behaviour and Effectiveness" *Women in Management–Current research issue*, vol. II, edited by M. J. Davidson and R.J. Burke, London: Sage
43. Wilson, F. (2003.). *Organizational Behavior and Gender*, Ashgate
44. Wirth, L. (2001.). *Breaking through the glass ceiling – Women in Management*, ILO, Geneva

WOMEN IN MANAGEMENT OF COMPANIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Summary

It seems that all societies share a common view that management careers are better suited for men rather than for women. Women managers are most often found lower in organizational hierarchy, with substantially less access to power than men. "Glass ceiling", as a global phenomenon has been found in Bosnia and Herzegovina as well but no systematic research on this subject has been undertaken so far. This study attempts to provide empirical evidence of the glass ceiling in this country and to investigate some of the possible reasons for its existence. Gender equality in business is not considered a highly relevant issue in Bosnia and Herzegovina as no interest is shown by media, academic circles or business people. This fact may partly explain the existence of glass ceiling in Bosnia and Herzegovina. However, much more research is needed to shed light on this problem from other perspectives that could not be considered in this study.

Keywords: Women, management, leadership, glass-ceiling, companies in Bosnia and Herzegovina, society, stereotypes