

## **Sonja Nidogon Višnjić, mag. oec.**

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet organizacije i informatike Varaždin  
E-mail: sonja.nidogonv@gmail.com

## **Dr. sc. Nina Begičević Redep**

Izvanredna profesorica  
Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet organizacije i informatike Varaždin  
E-mail: nina.begicevic@foi.hr

## **Dr. sc. Violeta Vidaček-Hainš**

Izvanredna profesorica  
Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet organizacije i informatike Varaždin  
E-mail: vvidacek@foi.hr

# **STAVOVI I PERCEPCIJE ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA O NJIHOVOM POLOŽAJU NA RADNOM MJESTU**

UDK / UDC: 65.012.4-055.2

JEL klasifikacija / JEL classification: M54, J16

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 20. ožujka 2018. / March 20, 2018

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

### ***Sažetak***

*U ovom radu predstavljene su rezultati istraživanja kojemu je cilj bio ispitati percepciju i osobne stavove ispitanica, te njihovo mišljenje o tome imaju li žene i muškarci jednake mogućnosti zapošljavanja i napredovanja u Hrvatskoj, je li, prema njihovom mišljenju, ženama teže doći do rukovodećih pozicija u poslovnim organizacijama te koji im je dominantni stil odlučivanja i način donošenja odluka u poslovnim organizacijama. S ciljem ispitivanja percepcije ispitanica zaposlenih u poslovnim organizacijama u Hrvatskoj, provedeno je istraživanje na prigodnom uzorku od 112 ispitanica koje obavljaju rukovodeće pozicije u poslovnim organizacijama u Hrvatskoj. Rezultati pokazuju postojanje neravnopravnosti spolova u poslovnim organizacijama na temelju percepcije i mišljenja ispitanica: Polovica ispitanica na rukovodećim pozicijama preferira racionalni stil odlučivanja i konzultativni stil vođenja. Ispitanice se procjenjuju kao suradnice otvorene za suradnju, samokritične, s dobrim komunikacijskim vještinama, kao*

*osobe koje teže poštenju u poslovanju i pokazuju empatiju. Rezultati istraživanja ostalih elemenata koji utječu na položaj žene u poslovnim organizacijama, predstavljeni su i interpretirani u radu.*

***Ključne riječi: položaj žena, rukovodeći položaj, donošenje odluka, poslovne organizacije, stilovi odlučivanja, stilovi vođenja, stakleni strop.***

## 1. UVOD

Jedan od glavnih ciljeva Europske unije i Europskog parlamenta je osigurati ravnopravnost žena i muškaraca (Europska komisija, 2012). Hrvatski zakon o ravnopravnosti spolova (Zakon o ravnopravnosti spolova, 2008, 2017) utvrđuje opće osnove za zaštitu i promicanje ravnopravnosti spolova kao temeljne vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske te definira i uređuje način zaštite od diskriminacije na temelju spola i stvaranje jednakih mogućnosti za žene i muškarce. U Zakonu o ravnopravnosti spolova u Republici Hrvatskoj, u skladu s člankom 5., „Ravnopravnost spolova znači da su žene i muškarci jednako prisutni u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostvarivanje svih prava, kao i jednaku korist od ostvarenih rezultata.“ Vlada Republike Hrvatske je posebnom uredbom osnovala i Ured za ravnopravnost, kao stručnu službu za obavljanje poslova u vezi s ostvarivanjem ravnopravnosti spolova (Zakon o ravnopravnosti spolova, 2008).

Istraživanja pokazuju (Matković, 2008) da je položaj zaposlenika na tržištu rada u Hrvatskoj određen različitim čimbenicima, kao što su spol, dob, vještine i stupanj obrazovanja. Uloga žene na tržištu rada se mijenja i one postaju aktivnije na upravljačkim funkcijama, te u poduzetništvu, kao i samozapošljavanju. Mijenjaju se i stavovi zaposlenika prema ulozi žene u poslovnim organizacijama tako da se prihvaća uloga žene u poslovnim organizacijama, jednako kao i uloga žene u obitelji (Leinert Novosel, 2004). Unatoč promjenama koje idu u pozitivnom smjeru zastupljenosti oba spola na upravljačkim pozicijama u organizacijama, daleko smo od pune ravnopravnosti spolova u poslovnim organizacijama. Još uvijek je prisutan tzv. stakleni strop u poslovnim organizacijama koji opisuje zapreke s kojima se suočavaju zaposlenici, a povezujemo ih s diskriminacijom prema spolu (Jalšenjak, Krkač, 2016). Stakleni strop sprječava pojedince, pripadnike podzastupljenih skupina, kao što su pripadnici nacionalnih manjina ili rodno podzastupljeni, da dosegnu rukovodeće pozicije u poslovanju (Smith, Caputi, Crittenden, 2012). Prema podacima The Female FTSE Board Reporta iz ožujka 2015. godine, najviše žena u upravama je u Norveškoj (čak 38,9 %) te Finskoj (32,1 %), Francuskoj (28,5 %) i Švedskoj (27,5 %). Hrvatska je sa 16,3 % po udjelu žena u upravama iza Njemačke (16,6 %), ali ispred Austrije (10,7 %), Luksemburga (8,9 %) i Švicarske (13,9 %) (Selectio.hr., 2016). U području socijalnog poduzetništva manji je rodni nesrazmjer, nego u drugim područjima poduzetništva (Nicolás, Rubio, 2016).

Rezultati istraživanja (Pološki, 2001.) pokazuju postojanje razlika žena i muškaraca s obzirom na stilove vođenja, pri čemu ženski stil vođenja karakterizira suradnja, sudjelovanje, dijeljenje moći, informacija, timski rad, društvene vještine i jačanje samopoštovanja drugih. Prema istraživanju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004) provedenom na uzorku od 50 poduzeća, žena menadžer sebe smatra pozitivnom i otvorenom osobom, a kao bitne karakteristike izdvajaju se lakoća uspostave kontakata i otvorenost za suradnju. Prema istraživanju (Avelini Holjevac, Galičić, 2005) žene puno bolje iskorištavaju prilike i šanse koje dobiju za školovanje ili za odrađivanje poslovnih zadataka, imaju više sluha za razumijevanje tuđih problema, ne teže stvaranju neprijateljskog poslovnog ozračja, te lakše uvažavaju socijalne, rasne, kulturne i sve ostale posebnosti pojedinaca. Muškarci pregovaraju o svojoj plaći duplo više od žena i devet puta češće od žena neovisno o dobi, stupnju obrazovanja i radnom iskustvu. Žene ne pokreću samoinicijativno pregovore, te kroz svoj životni radni vijek plaćaju visoku cijenu zbog toga (Babcock, Laschever, 2004). Muškarci u pregovorima izražavaju svoju samostalnost i status na hijerarhijskoj ljestvici, dok žene u pregovorima traže podršku i potvrdu vlastitih vrijednosti (Robbins, Judge, 2009). Kada je riječ o pregovaranju žena, na snazi je asertivno ponašanje, što je proturječno stereotipima ženskih osobina, poput nježnosti, osjetljivosti, blagosti, osjećajnosti i neagresivnosti (Babcock, Laschever, 2004). Prema Dunnebacke (2006), predrasude se počinju rušiti kada žena dođe na rukovodeću poziciju, ali put do vrha je često bolan i trnovit. Prema rezultatima istraživanja Deloitte (2013) provedenog u Hrvatskoj, žene i muškarci ostvaruju podjednake rezultate na financijskom planu, jednako se suočavaju s poslovnim izazovima i jednako implementiraju ciljeve dugoročnog strateškog razvoja organizacije. Međutim, žene su uspješnije na području upravljanja ljudskim potencijalima i više rade na osobnom razvoju, za razliku od muškaraca koji su uspješniji kada je riječ o profesionalnom napredovanju.

Prema Robbins i Judge (2009), žene su manje sklone hvalisanju od muškaraca. Time ponekad umanjuju svoj autoritet i uspjehe jer se boje da će svojim hvalisanjem možda povrijediti suradnike. Muškarci nemaju problema s veličanjem svojih uspjeha, a žensku suzdržanost često tumače kao manjak samouvjerenosti i kompetentnosti za određeni zadatak. Muškarcima usmena komunikacija služi za isticanje statusa, dok se žene njome koriste za uspostavljanje veze. Komunikacija među spolovima zato predstavlja ravnotežu potreba za intimnošću i samostalnošću. Dok žene govore i žele čuti jezik povezanosti i intimnosti, muškarci govore i čuju samo jezik moći, ugleda, statusa i samostalnosti. Muškarci koriste različite razgovore za pregovore kojima održavaju svoju samostalnost i status na hijerarhijskoj ljestvici, dok žene u pregovorima traže podršku i potvrdu vlastitih vrijednosti (Robbins, Judge, 2009).

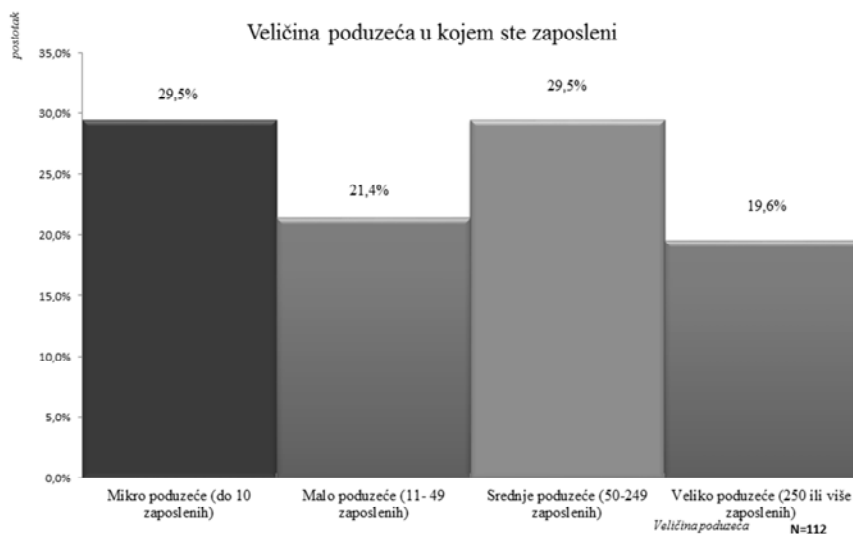
S ciljem ispitivanja percepcije ispitanica na rukovodećim položajima o njihovoj ulozi i položaju u donošenju odluka u poslovnim organizacijama u Hrvatskoj, provedeno je istraživanje čiji rezultati će biti predstavljeni u ovom radu. U drugom poglavlju navode se ciljevi istraživanja, opis metode istraživanja,

instrumenta, te socio-demografskih karakteristika ispitanica koje su sudjelovale u istraživanju. U trećem poglavlju predstavljeni su rezultati istraživanja, dok se u četvrtom poglavlju sažimaju rezultati uz iznošenje zaključaka.

## 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je bio, na temelju percepcije i mišljenja ispitanica na rukovodećim položajima, dati deskriptivnu analizu postojećeg stanja i ispitati kako one doživljavaju ulogu i položaj u donošenju odluka u poslovnim organizacijama. Nadalje, istraživanjem se želi utvrditi percipiraju li žene jednake mogućnosti zapošljavanja i napredovanja, misle li ispitanice da je ženama teže ili lakše doći do rukovodećih pozicija u poslovnim organizacijama te koji im je dominantni stil odlučivanja, stil vodstva i način donošenja odluka u poslovnim organizacijama.

Istraživanje je provedeno elektroničkim putem primjenom anketnog upitnika uz uporabu Google Docs alata, bilo je anonimno i dobrovoljno, a rezultati su interpretirani isključivo grupno. Uzorak čini 112 ispitanica, koje su zaposlene na rukovodećim pozicijama u poslovnim organizacijama u Hrvatskoj. Uzorak je prigodan.

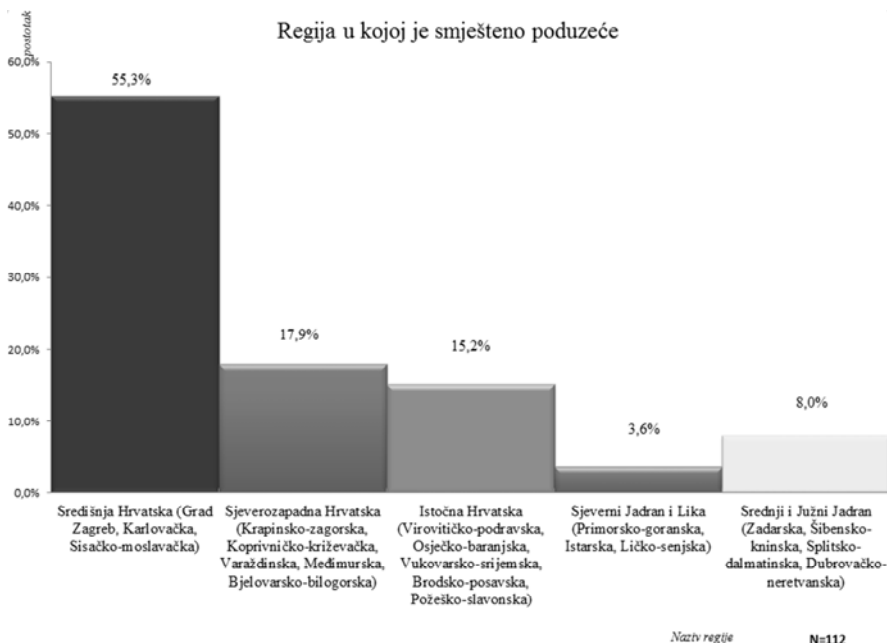


Slika 1. Veličina poduzeće u kojem su zaposlene djelatnice (N=112)

*Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja*

U uzorku su podjednako zastupljene žene koje obavljaju rukovodeću funkciju u mikro poduzećima 29,5 %, malim poduzećima 21,4 %, srednjim poduzećima 29,5 % i velikim poduzećima 19,6 % (Slika 1). Najveći broj ispitanica, njih 47,4 % zaposleno je u poduzećima koja se nalaze u domaćem

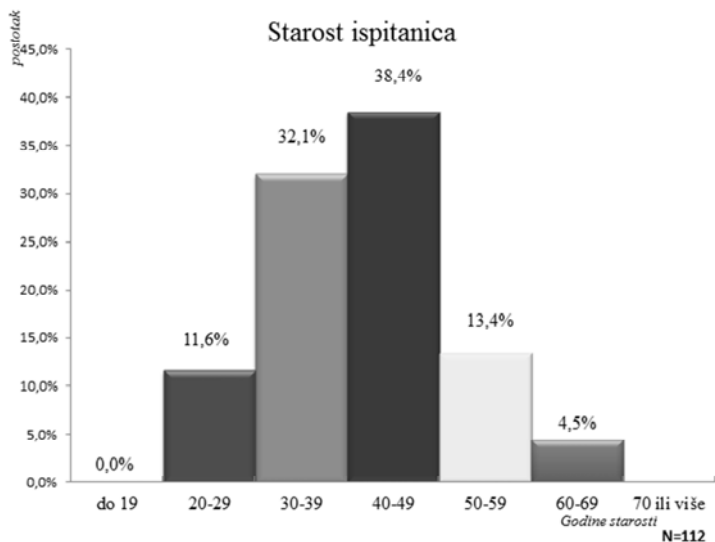
privatnom vlasništvu, slijede poduzeća u državnom vlasništvu s 33 %, te poduzeća u stranom privatnom vlasništvu s 19,6 %.



Slika 2. Regija u kojoj su smještena poduzeća u kojima djeluju ispitanice (N=112)

*Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja*

Najveći udio ispitanica, njih 55,3 % radi u Središnjoj Hrvatskoj, slijedi Sjeverozapadna Hrvatska sa 17,9 %, Istočna Hrvatska sa 15,2 %, Srednji i Južni Jadran s 8 %, te Sjeverni Jadran i Lika sa 3,6 % (Slika 2). Iako je uzorak prigodan, nastojalo se čim ravnomjernije uključiti ispitanice iz svih dijelova Hrvatske. Najveći udio ispitanica je u dobi od 40-49 godina, njih 38,4 %, slijede ispitanice starosti od 30-39 zastupljene sa 32,1 %, starosti 50-59 godina sa 13,4 %, starosti 20-29 godina sa 11,6 % te starosti 60-69 godina sa 4,50 % (Slika 3).



Slika 3. Godine starosti ispitanica (N=112)

*Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja*

Postotak od 11,6 % ispitanica ima završenu trogodišnju ili četverogodišnju srednju školu, dok njih 88,4 % ima visoku stručnu spremu, od čega: 10,7 % završen preddiplomski studij, 55,4 % završen diplomski studij, 13,4 % ispitanica završen poslijediplomski studij, a 8,9 % ispitanica ima završen doktorski studij. Dio ispitanica na rukovodećim položajima djeluje u obrazovnom sektoru i zdravstvu s 25 %, a slijede financijske usluge, osiguranje, nekretnine i poslovne usluge s 17,9 %, te komunikacije, računalne i softverske usluge s 8,9 %, ostale usluge s 12,5 %, te usluge maloprodaje i veleprodaje 7,1 % ispitanica, dok su sve ostale djelatnosti zastupljene ukupno sa 28,6 %. U uzorku koji je korišten u ovom istraživanju žene su manje zastupljene na rukovodećem položaju u tehničkim zanimanjima, a više u školstvu i zdravstvu.

Kada se promatra bračni status ispitanica vidimo da je 47,3 % ispitanica udano, 30,4 % ih je neudano, dok 22,3 % ispitanica živi u izvanbračnoj zajednici ili je razvedeno. Više od polovice ispitanica - žena menadžerica ima jedno ili više djece (56,3 %), dok ih 43,7 % nema djecu. Na temelju prikupljenih podataka u ovom istraživanju primjenom prigodnog uzorka, moguće je opisati profil žene na rukovodećoj poziciji u Hrvatskoj na sljedeći način: tipična žena menadžer je u dobi od 40-50 godina starosti, udana je, ima djecu, zaposlena u poduzeću koje je u domaćem privatnom vlasništvu, ima završen diplomski studij (55,4 %), većinom iz područja društvenih znanosti (58,1 %), govori aktivno jedan ili više stranih jezika, te je imala 1-5 godina radnog iskustva prije no što je došla do rukovodeće pozicije.

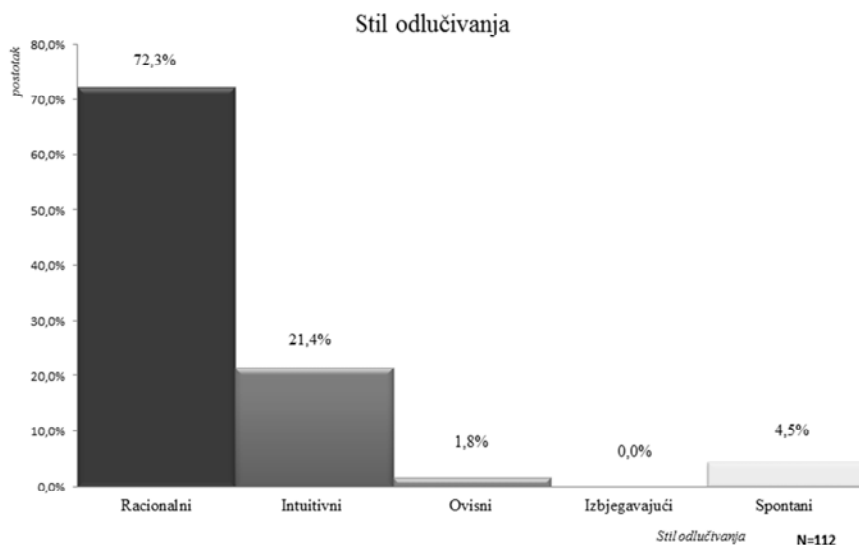
### ***Instrument istraživanja***

Za potrebe ovog istraživanja kreiran je mjerni instrument u obliku anketnog upitnika, koji sadrži 64 pitanja. Pitanja su kreirana na temelju prethodne kvalitativne analize relevantne literature u području ravnopravnosti spolova u poslovnim organizacijama, među kojima se ističe: Avelini Holjevac i Galičić, (2005); Babcock, Laschever, (2004); Burri i Prechal (2008); Croatian Law of Gender Equality (2017); Davids, Roman, i Leach, (2015); Deloitte (2013); Galić, (2014); Institut društvenih znanosti Ivo Pilar (2016), Leinert Novosel (2004); Nicolás, Rubio (2016); Sikavica, Hunjak, Begičević Ređep, Hernaus, (2014); Vranješ Radanović i sur. (2016); Vlada Republike Hrvatske, Ured za ravnopravnost spolova (2017); Vroom i Yeton, (1981). Dio pitanja odnosi se na socio-demografske karakteristike ispitanica, a ostatak pitanja se odnosi na položaj žena u organizaciji u kojoj rade, njihovu karijeru, načine i stilove odlučivanja kao i na druge elemente, s aspekta percepcije ispitanica. Korištena su pitanja zatvorenog i otvorenog tipa, a u pitanjima zatvorenog tipa Likertova skale od 1 do 5, pri čemu procjena 1 znači „ne slažem se uopće s tvrdnjom“ ili „nije bitna“, a procjena 5 znači „u potpunosti se slažem“ ili „jako bitna“. Klasifikacija djelatnosti/aktivnosti poduzeća napravljena je prema upitniku koji je korišten u ispitivanju mišljenja rukovoditelja za Izvješće o globalnoj konkurentnosti Svjetskog gospodarskog foruma (2008-2009). Za formulaciju pitanja o dominantnom stilu odlučivanja koje ispitanice primjenjuju u svom radu korištena je podjela Scotta i Brucea, koji razlikuju i navode pet različitih stilova odlučivanja (Davids, Roman, Leach, 2015). Pitanje o preferiranom stilu vođenja koji ispitanice primjenjuju u svom radu formulirano je prema klasifikaciji Vrooma, Yettona i Jagoua koji određuju tri stila vođenja i pet različitih načina procesa odlučivanja (Sikavica, Hunjak, Begičević Ređep, Hernaus, 2014).

### **3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Sve ispitanice (N=112) koje su sudjelovale u istraživanju govore barem jedan strani jezik, dok njih čak 28,6 % aktivno govori dva strana jezika. Prema dobivenim rezultatima, 52,7 % anketiranih ispitanica smatra da ima mogućnosti za daljnje napredovanje, dok njih 29,5 % smatra da nema mogućnosti za daljnje napredovanje na postojećoj poziciji. Međutim, potrebno je napomenuti da 41,1 % ispitanica trenutno djeluje na razini strateškog menadžmenta. U 53,6 % slučajeva, muški kolege se nalaze u ulozi nadređenog ispitanicama koje su sudjelovale u istraživanju. Žene su većim dijelom na rukovodećim položajima u zanimanjima u zdravstvu, školstvu, tekstilnoj industriji (51,8 %). U određivanju stilova odlučivanja ispitanica, primijenjena je klasifikacija stilova odlučivanja prema Scottu i Bruceu, koji tvrde kako stil odlučivanja nije karakterna osobina, već se radi o naučenoj sklonosti reagiranja na točno određeni način, utemeljenoj na navici. Izdvajaju pet različitih stilova odlučivanja i jednostavno je određivanje pripadnosti osobe pojedinom stilu, a moguća je i usporedba s drugim sličnim istraživanjima (Davids, Roman, Leach, 2015). Prema provedenom istraživanju,

72,3 % žena kao dominantni stil odlučivanja koristi racionalni stil odlučivanja, kojeg karakterizira sustavno traganje za opcijama i njihova logička evaluacija, dok 21,4 % žena kao dominantni stil odlučivanja primjenjuje intuitivni stil, koji pretpostavlja da donositelj odluke iskazuje sklonost pouzdanja u osjećaje. Korištenje intuicije nije nužno iracionalno i neučinkovito, dapače, takve spoznaje mogu kvalitetno nadopuniti racionalnu analizu problema (Miljković, Rijavec, 2007) i često se temelje na ranijem iskustvu. Gladwell (2007) smatra da učinak i moć trenutne spoznaje zapravo nije isključivo intuitivno odlučivanje, nego neka vrsta nesvjesnog racionalnog mišljenja, varijanta adaptivnog i nesvjesnog zahvaljujući kojem su osobe u kriznim situacijama sposobne za nekoliko sekundi donijeti pravu odluku. Prema (Gladwell, 2007), prve sekunde spoznaje mogu nam pomoći da preoblikujemo naše međuljudske odnose, naš način komuniciranja i poslovanja. Spontani stil odlučivanja sa željom za što bržim završetkom procesa odlučivanja primjenjuje 4,5 % ispitanica, a njih 1,8 % primjenjuje ovisni stil, gdje traže tuđe savjete i uzdaju se u njih. Izbjegavajući stil odlučivanja, bježanje od odlučivanja kada god je to moguće, ne preferira niti jedna od ispitanica.



Slika 4. Dominantni stil odlučivanja ispitanica (N=112)

*Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja*

Proces odlučivanja je stalan, višedimenzionalan i kontinuirani proces. Nije jednostavno donositi odluke, najčešće je riječ o konfliktnim situacijama: ili-ili, neovisno radi li se o privatnim ili poslovnim odlukama. Pogreške u odlučivanju su neminovne, one su dio procesa odlučivanja te je zato uvijek prisutna određena doza nelagode prilikom donošenja odluka. Nelagoda raste s povećanjem mogućih rješenja određenog problema. Pogreške se povećavaju u uvjetima velike neizvjesnosti te u turbulentnim vremenima, kada je donositelj odluke prinuđen da



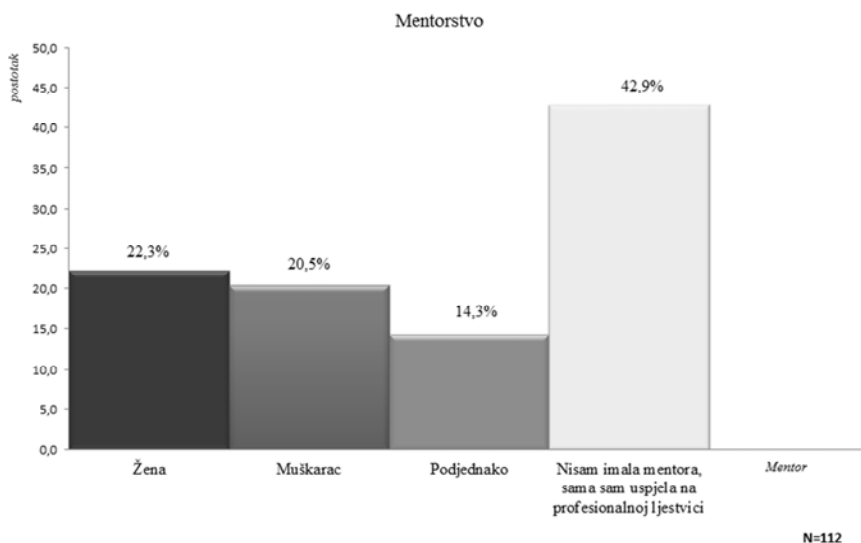
odluku donese bez mogućnosti procjenjivanja i sagledavanja njezinih posljedica (Sikavica, Hunjak, Begičević Ređep, Hernaus, 2014). Dominantan stil odlučivanja donositelja odluke uvelike utječe na način odlučivanja pri odlučivanju u uvjetima sigurnosti, nesigurnosti i rizika, kao i u poslovnom i privatnom odlučivanju.

Rezultati istraživanja vezano uz stil odlučivanja ispitanica pokazuju da 56,3 % ispitanica preferira varijantu konzultativnog stila vođenja. To je stil gdje se tim sastaje radi raspravljanja o problemu, a vođa razmatra sve informacije prije donošenja odluke (Vroom i Yeton, 1981). Slijedi kolaborativni stil vođenja, kojeg ispitanice preferiraju s 29,5% u kojem vođa i tim rade zajedno i postižu konsenzus prije donošenja odluke, te autokratski stil vođenja sa 14,2 % (Vroom i Yeton, 1981). Uvijek treba imati na umu, da je vođenje dvosmjernan proces, te da podrazumijeva pretvaranje grupe pojedinaca u tim (Roebuck, 1999).

Prema istraživanju (Gonan Božac, Paulović, 2005) provedenom na uzorku od 119 žena menadžera, kao karakteristika ženskog stila vođenja prepoznata je interaktivnost sa zaposlenicima i spremno reagiranje na konfliktne situacije. Žene menadžerice karakterizira primjena netradicionalnog stila vođenja, otvorenost i manja težnja postizanju prestiža, te fleksibilnost, dobre pregovaračke vještine, senzitivnost i intuicija (Gonan Božac, Paulović, 2005).

U ovom istraživanju, na temelju odgovora prikupljenih otvorenim pitanjima, možemo zaključiti da ispitanice smatraju da dobivaju puno više kritika od muškaraca, ali ih daleko više smeta i pogađa ženska kritika, zato što ženske kritike shvaćaju emotivnije i osobnije. Odgovori na otvorena pitanja pokazuju i mišljenje žena koje tvrde da ih pogađa neuspjeh drugih žena, ali da ih pogađa i uspjeh drugih žena. Također, ispitanice su navele da su svjesne da na vrhu nema uvijek mjesta za sve sposobne žene, da je ženski put do uspjeha „posut trnjem“ i da često neuspjeh druge žene doživljavaju kao vlastiti neuspjeh.

Veliki broj ispitanica (42,9 %) na pitanje o osobi koja ih je mentorirala odgovorilo je da nije imalo mentora (ili mentoricu) i da su se same morale napredovati na profesionalnoj ljestvici. Žena kao mentorica se navodi u 22,3% ispitanica, muškarac u 20,5 % slučajeva, a 14,3 % ispitanica ne navodi jesu li imale mentora ili mentoricu. Postoji statistički značajno veći postotak ispitanica koje nisu imale mentora u odnosu prema ispitanicama koje su imale mentora ili mentoricu ( $X^2 = 14,29$ ,  $p \leq 0,05$ ,  $n = 3$ ).



Slika 5. Odgovori na pitanje: „Tko Vas je mentorirao, tko je ostavio najveći trag u vašoj karijeri?“ (N=112)

*Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja*

Na temelju odgovora na pitanja otvorenog tipa, možemo zaključiti da ispitanice smatraju da su muški kolege dobro umreženi i da dio poslovnih obveza obavljaju i u slobodno vrijeme kroz neformalna druženja, tematske večeri i sport i sl. Zaključak koje donose je da je upravo ovaj segment slabije razvijen u žena u odnosu prema muškarcima. Navode da članstva u udruženjima poslovnih žena još uvijek nisu dovoljno raširena. Mali dio ispitanica (8,9 %) ima članstvo u nekom od udruženja poslovnih žena, dok njih 91,1 % ističe kako nisu članice niti jednog udruženja poslovnih žena. Ispitanice su svjesne činjenice da trebaju poraditi na izgradnji ženske mreže potpore, kako bi si međusobno bile oslonac u karijeri. Rezultati pokazuju da 41,1 % ispitanica donosi strateški značajne odluke, a njih 33 % obavlja poslove taktičkog menadžmenta i donosi odluke taktičke razine. Oko 25,9% ispitanica se nalazi na razini operativnog menadžmenta i donosi odluke operativne razine.

Miljković i Rijavec (2007), su na temelju rezultata svog istraživanja zaključili da ne postoje razlike između žena i muškaraca u sposobnostima rješavanja problema, analitičkim sposobnostima, kompetitivnosti, motivaciji, uklapanju u društvo i sposobnostima učenja. Rezultati njihova istraživanja pokazuju da žene češće popuštaju pred autoritetima dok su muškarci agresivniji i skloniji očekivanju uspjeha. Ne postoje razlike u produktivnosti i zadovoljstvu poslom. Žene izostaju češće s posla, samo ako imaju malu djecu. Naše sposobnosti nisu predodređene našim spolom, iako se svi ljudi međusobno razlikuju po svojim

spособnostima. Intelektualne, senzorne i tjelesne sposobnosti povećavaju vjerojatnost uspješnog obavljanja posla, a ne spol osobe.

Vranješ Radanović i suradnici (Vranješ Radanović i sur., 2016). u svom istraživanju potvrđuju teze o dominantnim pokazateljima o položaju žena i muškaraca na hrvatskom tržištu rada. Rezultati istraživanja pokazuju da žene, u odnosu prema muškim kolegama, kasnije prihvaćaju upravljačke funkcije i ranije ih napuštaju, kao što i kasnije dolaze na tržište rada te ga ranije napuštaju. Postotak žena s visokim obrazovanjem je veći od postotka njihovih visoko obrazovanih kolega, no u upravljačkim tijelima je više muškaraca. Na razini rukovođenja postoji tradicionalna podjela poslova, koja je u skladu s rodnim ulogama i horizontalnom segregacijom.

Rezultati našeg istraživanja potvrđuju teze do kojih se došlo u opisanim istraživanjima. U tablici 1. prikazani su rezultati istraživanja koji se odnose na percepciju svog radnog mjesta od strane ispitanica.

Tablica 1.

Odgovori ispitanica na pitanja o percepciji svojeg radnog mjesta (N=112)

R.br. Pitanje	N=112 (% ispitanica)		
	Da	Ne znam/ne želim odgovoriti	Ne
1 Imate li mogućnosti za daljnje napredovanje na radnom mjestu?	52,7	17,8	29,5
2 Pomaže li Vam na vodećem položaju činjenica da ste žena?	4,4	67,0	28,6
3 Jeste li doživjeli neugodnosti na poslu samo zbog toga što ste žena?	34,8	6,3	58,9
4 Smatrate li da su muškarci u Vašoj poslovnoj organizaciji bolje plaćeni u odnosu na žene za isti posao (na istoj poziciji)?	29,5	17,8	52,7
5 Uvažava li se Vaše mišljenje (prilikom donošenja bitnih poslovnih odluka) jednako kao i mišljenja Vaših muških kolega?	70,5	14,3	15,2
6 Jeste li Vi osobno plaćeni jednako, kao i kolege s istom školskom spremom na istim pozicijama i poslovima?	52,7	19,6	27,7
7 Jeste li članica nekog udruženja poslovnih žena na izvršnim pozicijama u tvrtkama?	8,9	2,7	88,4

*Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja*

Iz tablice 1. vidimo da oko 29,5 % ispitanica smatra da su žene u poslovnim organizacijama manje plaćene u odnosu prema svojim muškim radnim kolegama, dok je njih 70,5 % odgovorilo da ne smatra da su muškarci bolje plaćeni u odnosu prema ženama za isti posao na istoj poziciji. Samo neznatni dio ispitanica (4,4 %) smatra da im na vodećem položaju pomaže činjenica da su žene. Ne tako mali dio ispitanica (27,7%) smatra da osobno nisu plaćeni jednako, kao i kolege s istom školskom spremom, na istim pozicijama i poslovima. Istraživanja pokazuju da su mlađe žene često slabije plaćene od muškaraca (za istu razinu

stručne spreme i složenosti poslova) i često ne mogu naći ravnotežu između svojeg privatnog i poslovnog života (Pološki Vokić, Sinčić Čorić, Obadić, 2016).

Ispitanice ističu da često nailaze na neodobravanje svoje okoline. Među ispitanicama njih 9 % bi radije odabralo muškarca nego ženu za vrlo važan i dobro plaćen posao, 67 % je neodlučno i neopredijeljeno, a 24 % ispitanica bi se radije odlučilo za ženu. Prema Biberović (2016), kada je žena sigurna u svoja znanja, moć i sposobnosti, manje procjenjuje i kritizira druge žene i ne doživljava neuspjeh drugih žena kao refleksiju osobnog neuspjeha.

Analizirajući rezultate vezano uz traženje stručne pomoći od strane ispitanica, 2 % ispitanica bi radije zatražilo pomoć od kolege nego od kolegice. Za oko 63 % ispitanica nema razlike između spolova, zatražilo bi pomoć od kolege ili kolegice. Oko 35 % ispitanica se odlučuje za pomoć tražiti osobu ženskog spola. Na tvrdnju „da u obitelji imam (ili u obitelji imam) djecu oba spola, više bih pazila s kim se druži i kako se ponaša moja kćer nego moj sin“, 3 % ispitanica daje potvrđan odgovor. Oko 58 % ispitanica daje negativan odgovor, dok je 39 % ispitanica neodlučno ili ne želi dati odgovor.

U tablici 2. prikazani su rezultati slaganja ispitanica s tvrdnjama o rodnim stereotipima i predrasudama, od jednakih šansi za obrazovanje, zapošljavanje, napredovanje do obavljanja obiteljskih poslova i upravljanja obiteljskim novcem. Većina ispitanica se donekle (N=36) ili u potpunosti slaže (N=36) da su najbolje plaćeni poslovi uglavnom namijenjeni muškarcima. Također većina ispitanica se donekle (N=42) ili u potpunosti slaže (N=44) da se posao i karijera muškarca u većini obitelji stavlja ispred posla i karijere žena. Više od polovice ispitanice (N=59) u potpunosti se slaže da se ženama prilikom zapošljavanja i napredovanja češće postavlja pitanje o bračnom statusu i broju djece nego muškarcima.

Više od polovice ispitanica (56 %) u potpunosti smatra da žene još uvijek češće nego muškarci obavljaju kućanske poslove, neovisno o tome jesu li zaposlene, dok se nešto manji broj ispitanica (31 %) donekle slaže s ovom tvrdnjom. I dalje je na ženama da vode brigu o odgoju djece neovisno o tome jesu li zaposlene prema mišljenju (55 %) ispitanica. Iako prema percepciji ispitanica danas u Hrvatskoj žene i muškarci imaju jednake šanse za obrazovanje (N=68), samo mali broj ispitanica (N=13) smatra da žene i muškarci nemaju jednake šanse za zapošljavanje i napredovanje na radnom mjestu.

Tablica 2.

## Stupanj slaganja ispitanica s tvrdnjama o rodnim stereotipima i predrasudama (N=112)

R. br.	Tvrdnja	Stupanj slaganja					N=112	M	SD
		Ne slažem se uopće	Donekle se slažem	Niti se ne slažem	Donekle se slažem	U potpunosti se slažem			
		1	2	3	4	5			
	<i>Brojčana oznaka svake tvrdnje</i>								
1	Najbolje plaćeni poslovi uglavnom su namijenjeni muškarcima.	10	13	17	36	36	112	3,67 1,28	
2	Ženama se prilikom zapošljavanja (i napredovanja) češće postavlja pitanje o bračnom statusu i broju djece nego muškarcima.	3	5	17	28	59	112	4,21 1,03	
3	Danas u Hrvatskoj žene i muškarci imaju jednake šanse za obrazovanje.	3	4	15	22	68	112	4,32 1,02	
4	Danas u Hrvatskoj žene i muškarci nemaju jednake šanse za zapošljavanje i napredovanje na radnom mjestu.	10	21	38	28	15	112	3,15 1,15	
5	Danas u školama spol više nije važan kriterij pri usmjeravanju učenika/ca prema pojediniim zanimanjima.	25	30	34	10	13	112	2,61 1,25	
6	Žene još uvijek češće nego muškarci obavljaju kućanske poslove, neovisno o tome jesu li zaposlene.	2	3	9	35	63	112	4,38 0,88	
7	Žene još uvijek češće nego muškarci vode brigu o odgoju djece, neovisno o tome jesu li zaposlene.	2	1	13	34	62	112	4,37 0,86	
8	Posao i karijera muškarca u većini obitelji se stavlja ispred posla/karijere žene.	1	10	15	42	44	112	4,05 0,98	
9	U većini obitelji muškarci ne upravljaju obiteljskim novcem (muškarci nisu "glava kućanstva", neovisno o visini primanja).	7	27	41	18	19	112	3,13 1,15	

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Dobiveni rezultati istraživanja slažu se s rezultatima istraživanja čije rezultate spominjemo u nastavku. Deloitte je 2013. godine predstavio rezultate istraživanja Žene u poslovnom svijetu. Istraživanje je provedeno među članicama i članovima uprava i rukovodećih ljudi najvećih tvrtki u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Sloveniji, s ciljem identificiranja čimbenika koji dovode do nejednakosti između žena i muškaraca u poslovnom svijetu. Unatoč činjenici da 77,9 % ispitanika smatra da žene ulažu više napora da bi bile na istoj poziciji kao muškarci, dio ispitanika smatra da žene slabije napreduju od svojih muških kolega (44,4 %) (Deloitte, 2013). Nešto više od polovice ispitanika (55,1 %) misli da su žene na izvršnim pozicijama manje plaćene od muškaraca, a 18,4 % ispitanika smatra da su vrlo često žene na prvom mjestu kada dolazi do otpuštanja radnika. Prema istom istraživanju, postoji opća percepcija da se žene i muškarci na visoko upravljačkim pozicijama ponašaju slično. Slični rezultati su dobiveni i u susjednim zemljama. Prema rezultatima istraživanja, i žene i muškarci ostvaruju podjednake rezultate na financijskom planu, jednako se suočavaju s poslovnim izazovima i jednako implementiraju ciljeve dugoročnoga strateškog razvoja organizacije. Međutim, žene su uspješnije na području upravljanja ljudskim potencijalima i više rade na osobnom razvoju, za razliku od muškaraca koji su uspješniji kada je riječ o profesionalnom napredovanju (Deloitte, 2013). Prema Pilarovom barometru za 2016. godinu, na uzorku od 750 osoba, muškarci i dalje u prosjeku imaju viša primanja, borave izvan kuće više od žena, ali razlika nije velika kada je riječ o odgoju djece i brizi o starijim članovima kućanstva. Tvrdnja da su žene te koje više brinu o odgoju djece dobila je ocjenu 3,24, dok su muškarci ocijenjeni ocjenom od 2,5 (ocjene na skali 1-5, princip školske ocjene). Tvrdnja „muškarci su u pravilu uspješniji u svom poslu od žena“ je dobila ocjenu 2,19, (Institut za istraživanje tržišta Ivo Pilar, 2016).

U provedenom istraživanju, rezultati vezani uz odabir kandidatkinja ili kandidata za određenu funkciju pokazuju da kada je riječ o izboru za predsjednika/icu države, samo 2 % ispitanica ne bi dalo svoj glas ženi, iako ima iskustva i kvalifikacije kao i muški kandidat. Oko 58 % ispitanica bi radije podržalo kandidatkinju, a njih 40 % je neodlučno ili ne želi dati svoj odgovor. Kada je riječ o izborima za župana/županicu, 2 % ispitanica bi radije podržalo muškog kandidata jednakog iskustva i kvalifikacija, 60 % ispitanica bi radije podržalo kandidatkinju, a njih 38 % je neodlučno ili ne želi dati svoj odgovor.

Ispitanicama je dana mogućnost odabira pet različitih vlastitih osobina za koje smatraju da prevladavaju od ponuđenih sedamnaest. Prema dobivenim odgovorima, ispitanice na rukovodećim pozicijama prilikom vlastite samoprocjene izdvajaju: otvorenost za suradnju (75 %), samokritičnost (69,6 %), lakoću komuniciranja (57,1 %), poštovanje (54,5 %) i empatiju prema drugima (52,7 %). Ove odabrane karakteristike govore u prilog tezama da ispitanice sebe percipiraju kao samokritične osobe koje su otvorene za suradnju.

Podaci iz literature također pokazuju da žene daleko više pažnje posvećuju međusobnim odnosima. Često poslovne organizacije šalju zaposlenice da se uključe u pregovore dovedene do napetosti i krize. Problem je često u tome

da sudionici kriznih situacija više pažnje poklanjaju izvoru informacija, nego samom sadržaju istih (Miljković, Rijavec, 2007). U tablici 3. prikazani su rezultati istraživanja koji se odnose na stupanj slaganja ispitanica s tvrdnjama koje dovode do diskriminacije na poslu.

Tablica 3.

Stupanj slaganja s tvrdnjama koje dovode do diskriminacije na poslu (N=112)

R. br.	Razlozi, zbog kojih dolazi (ako dolazi) do diskriminacije na poslu	Stupanj slaganja					N=112	M	SD
		To uopće nije razlog	Donekle je razlog	Često je razlog	To je najčešći razlog	Nema diskriminacije			
Brojčana oznaka svake tvrdnje		1	2	3	4	5	Aritmet. sredina	Stand. devijacija	
1	Zbog različitih sposobnosti žena i muškaraca.	61	29	16	4	2	1,72	0,96	
2	Zbog bioloških razlika između žena i muškaraca (rađanje, fizička snaga).	24	39	37	10	2	2,35	0,97	
3	Zbog borbe za moć/prevlad jednog spola.	27	22	33	27	3	2,62	1,17	
4	Zbog osobnih interesa, koristi pojedinca.	9	16	52	33	2	3,03	0,91	
5	Zbog zlonamjernosti.	30	37	27	13	5	2,34	1,13	
6	Zbog stereotipa.	5	15	47	43	2	3,20	0,86	
7	Zbog predrasuda.	6	13	49	42	2	3,19	0,87	
8	Zbog svijesti da neće biti kažnjeni.	36	24	26	21	5	2,42	1,24	

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Provedeno istraživanje govori u prilog tezi da zbog različitih sposobnosti žena i muškaraca ne dolazi do diskriminacije na poslu. S ovom tvrdnjom se slaže 54 % ispitanica, 40 % to drži samo djelomičnim razlogom, a njih 4 % smatra da taj razlog ipak vodi diskriminaciji. Oko 2 % ispitanica smatra da nema diskriminacije. Oko 77 % ispitanica smatra da biološke razlike, poput rađanja u žena ili veće fizičke snage muškaraca pridonose diskriminaciji na radnom mjestu, njih 21 % smatra da biološke razlike ne pridonose diskriminaciji, a 2 % ispitanica smatra da diskriminacije temeljem biološke osnove nema. Prema mišljenju 76 % ispitanica, spolnoj diskriminaciji pridonose osobni interesi i koristi pojedinca, neovisno o spolu. Oko 22 % ispitanica ne smatra osobni interes i koristi razlogom za diskriminaciju dok 2 % ispitanica smatra da diskriminacije uopće nema. Ljudska zlonamjernost i zloba najčešći su razlog koji vodi spolnoj diskriminaciji prema mišljenju 12 % ispitanica, 57 % ih ljudsku zlobu smatra djelomičnim ili čestim razlogom, 27 % smatra da to uopće nije razlog, dok 4 % smatra da nema diskriminacije. Visoki postotak ispitanica od 38 % smatra da su stereotipi najčešći razlog spolne diskriminacije na poslu, 56 % ih drži čestim ili djelomičnim razlogom, a 4 % ispitanica to ne uviđa kao razlog diskriminacije, dok 2 % ispitanica smatra da nema diskriminacije.

Predrasude predstavljaju bitan razlog spolne diskriminacije prema mišljenju 38 % ispitanica, 55 % ih smatra čestim ili djelomičnim razlogom, a 5 % ispitanica smatra da to uopće nije razlog diskriminacije, dok 2 % smatra da diskriminacije nema. Svijest u poslovnim organizacijama i društvu općenito o nepostojanju odgovarajuće kazne za diskriminaciju po spolu, prema mišljenju ispitanica u 19 % slučajeva vodi ka spolnoj diskriminaciji, 45 % smatra da je to samo donekle ili čest razlog, a 32 % ispitanica to ne smatra razlogom diskriminacije, dok ih 4 % smatra da diskriminacije uopće nema.

Žene koje su uspjele u karijeri, iza sebe najčešće imaju puno više rada, učenja, a nadasve upornosti od muških kolega. Žene ne bi smjele kopirati muški stil vođenja, već naprotiv, iskoristiti sve prednosti ženske stručnosti, ženstvenosti i intuicije (Avelini Holjevac, Galičić, 2005).

Većina ispitanica smatra da je društveni položaj žena na svim poljima bolji u odnosu prema položaju od prije desetak godina. Više od polovice ispitanica (58 %) smatra da je na poslu položaj žena bolji nego prije, 28 % ih smatra da je nepromijenjen, 8 % da je lošiji, dok 6 % ispitanica ne može procijeniti položaj žena. Kada je riječ o mogućnostima obrazovanja, 65 % ispitanica smatra da je položaj žena bolji, 28 % ih smatra da je jednak, a 3 % da je lošiji nego prije, dok 4 % ispitanica smatra da ne može procijeniti položaj. Položaj žena u obitelji u odnosu prema razdoblje prije 10-ak godina 52 % ispitanica ocjenjuje boljim nego prije, 33 % jednakim, 9 % lošijim, dok ih 6 % ne daje svoju procjenu. Društveni položaj žena u politici 49 % ispitanica ocjenjuje boljim, 29 % jednakim, 17 % lošijim, dok 5 % ispitanica ne daje svoju procjenu. Ocjenjujući općenit položaj žena u društvu, 53 % ispitanica ga ocjenjuje boljim, 30 % jednakim, 13 % lošijim nego prije, a 4 % ispitanica ne može dati svoju procjenu.

Prema mišljenju ispitanica, žene su dostigle najvišu razinu na području ravnopravnosti kada je u pitanju obrazovanje. Ispitanice smatraju da žene imaju jednake mogućnosti za obrazovanje kao i muškarci. Kada je riječ o mogućnostima zapošljavanja, posebice na rukovodeće pozicije, pojavljuju se razlike u smislu smanjene zapošljivosti žena. Razlike između muškaraca i žena su vidljive i kada je riječ o zaslužnim nagradama, plaćama i vrednovanju nečijih vrijednosti i sposobnosti. Prema mišljenju ispitanica, muškarci su češće nagrađivani i imaju veća primanja.

U provedenom istraživanju je 19,6 % ispitanica izjavilo da je osobno bila žrtva spolnog uznemiravanja na prethodnom radnom mjestu, a 6,2 % čak i na trenutnom radnom mjestu, dok se 4,5 % ispitanica izjašnjava da su bile žrtve spolnog uznemiravanja na oba radna mjesta.

Prema Genovu (Genov, 2011) u poslovnim organizacijama se zaposlenice doživljavaju kao manje vrijedne, jer postoji vjerojatnost da će neko vrijeme provesti na porodiljnom dopustu ili da će ostati kod kuće ako imaju bolesno dijete. Od žena na vodećim položajima se očekuje da preuzmu odgovornost, ali i da slijede savjete muškaraca. Žene na vodećim položajima stalno su pod povećalom, te konstantno se očekuje da dokazuju svoje



kompetencije, snagu, iskustvo, a u isto vrijeme se prati pozornost i fizički izgled žene, iskazivanje emocija, te se svaka pogreška u očima drugih vrednuje i procjenjuje (Dunnebacke, 2006).

U ovom istraživanju ukupno 69,7 % ispitanica je izjavilo da se ne smatra žrtvom spolnog uznemiravanja. Ispitanice su bile svjedokinje spolnog uznemiravanja drugih žena na poslu od strane muških radnih kolega, i to na prethodnom radnom mjestu njih 15,2 %, a na trenutnom 5,4 %, na prethodnom i na trenutnom radnom mjestu 6,3 % ispitanica, dok ih 73,1 % nije bilo svjedokom spolnog uznemiravanja. 6,3 % ispitanica izjasnilo se je da je osobno iskusilo značenje staklenog stropa i na prethodnom i na trenutnom radnom mjestu, njih 16,1 % je suočeno sa staklenim stropom na trenutnom radnom mjestu, 12,5 % ih je iskusilo stakleni strop samo na prethodnom radnom mjestu, dok 65,1 % ispitanica nije osobno iskusilo postojanje staklenog stropa. Kada je riječ o reagiranju u upitno moralnim situacijama na poslu prilikom donošenja odluka o napredovanju, najveći broj ispitanica od 81,3 % tvrdi da ne bi nikada prihvatile takvu odluku, dok 13,4 % ispitanica tvrdi da bi možda i prihvatile takvo napredovanje, dok je 5,3 % ispitanica neodlučno. U tablici 4. prikazani su rezultati istraživanja vezano uz moralna i etička načela ispitanica. S postavljenom tvrdnjom da na putu do uspjeha nije uvijek moguće donositi moralne i etičke odluke u potpunosti se slaže samo 7 % ispitanica, dok njih 42 % u potpunosti odbacuje ovu tvrdnju, a 57 % ispitanica se niti slaže, niti ne slaže s tom tvrdnjom. Da su moralna i etička načela temelj uspješnog poslovanja u potpunosti smatra čak 54,5 % ispitanica.

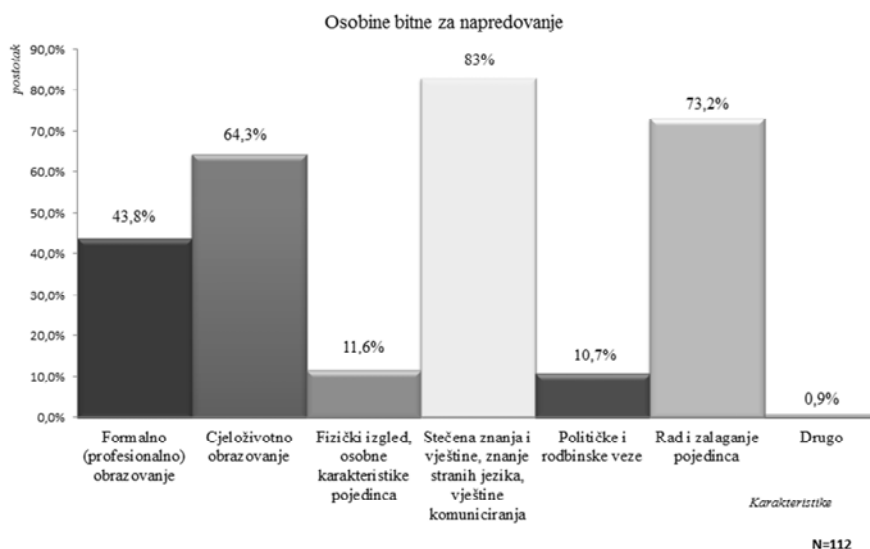
Tablica 4.

## Moralna i etička načela ispitanica (N=112)

R.br.	Tvrdnja	Stupanj slaganja					N=112
		Ne slažem se uopće	Donekle se ne slažem	Niti se ne slažem niti se slažem	Donekle se slažem	U potpunosti se slažem	
1	Na putu do uspjeha nije uvijek moguće donositi moralne i etičke odluke.	47	20	25	12	8	112
2	Moralna i etička načela su temelj uspješnog poslovanja.	2	3	21	25	61	112
3	Moral i etička načela su temelji društveno odgovornog poslovanja, ali u svakodnevnom poslovanju nije nužno moralno preispitivati svaku odluku.	27	26	21	26	12	112

*Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja*

Ispitanice smatraju da su za napredak na profesionalnoj ljestvici najbitnija stečena znanja i vještine, znanje stranih jezika i vještine komunikacije (83 %), rad i zalaganje pojedinca (73,2 %), cjeloživotno obrazovanje (64,3 %), formalno obrazovanje (43,8 %), fizički izgled i osobne karakteristike pojedinca (11,6 %) te političke i rodbinske veze (10,7 %).



Slika 6. Karakteristike koje ispitanice smatraju bitnim za napredovanje na profesionalnoj ljestvici (N=112)

*Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja*

Temeljem odgovora na pitanja otvorenog tipa, vidljivo je da ispitanice smatraju kako žene koje fizički bolje izgledaju, teže dokazuju da su do voditeljske pozicije došle isključivo zbog obrazovanja, znanja i sposobnosti. Ispitanice su istaknule da se od žene na rukovodećoj poziciji očekuje da dobro izgleda, da je lijepo obučena, da je fizički atraktivna, no tada slijedi pretpostavka da je na položaj došla na nemoralan način. Rezultati istraživanja (Dunnebacke, 2006) govore da se od žena na rukovodećim položajima očekuje dokazivanje kompetencija i iskustva. Prati se njihov fizički izgled, iskazivanje emocija, a pogreške se vrednuju i procjenjuju.

U današnjim modernim organizacijama sve se više cijeni fleksibilnost, timski duh i povjerenje, nasuprot individualizmu i autokratskoj kontroli (Miljković, Rijavec, 2007). Prema rezultatima provedenog istraživanja vezano uz mišljenje ispitanica o poželjnim osobinama osoba na rukovodećim pozicijama (tablica 5.), 80,4 % ispitanica smatra da je sposobnost strateškog planiranja bitna za osobu na rukovodećem položaju. Nadalje, 85,7 % ispitanica smatra da je najvažnija osobina pojedinaca na rukovodećim položajima upravo sposobnost vođenja timom, Oko 76,8 % ispitanica smatra da pojedinci na rukovodećim radnim mjestima moraju znati delegirati poslove i ovlasti. Oko 54,5 % ispitanica najvažnijom osobinom rukovoditelja smatra vještinu empatije i razumijevanja podređenih. Sposobnost operativnog planiranja rukovoditelja je najvažnije za 62,5 % ispitanica. Važnost pregovaranja i preuzimanja rizika rukovoditelja je najvišom ocjenom ocijenilo 69,6 % ispitanica.

Tablica 5.

Mišljenja ispitanica o poželjnim osobinama osoba na rukovodećim pozicijama  
(N=112)

R. br.	Poželjne osobine osoba na rukovodećem položaju	Stupanj slaganja					N=112	M	SD
		Nije bitna	Donekle nebitna	Niti da, niti ne	Donekle je bitna	Jako bitna			
Brojčana oznaka svake tvrdnje		1	2	3	4	5			
1	Sposobnost strateškog planiranja.	0	0	1	21	90	112	4,79	0,43
2	Sposobnost rukovođenja timom ljudi.	0	0	1	14	96	111	4,81	0,38
3	Sposobnost delegiranja poslova i ovlasti.	0	0	5	21	86	112	4,72	0,54
4	Sposobnost razumijevanja podređenih, empatija.	0	0	9	42	61	112	4,46	0,64
5	Sposobnost operativnog planiranja.	0	0	4	38	70	112	4,59	0,56
6	Sposobnost pregovaranja.	0	0	5	29	78	112	4,65	0,56

*Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja*

Oko 40,2 % ispitanica je svjesno činjenice da njihov obiteljski život u nekoj mjeri trpi zbog poslovnih obveza, 22,3 % ispitanica smatra da podjednako trpe i obiteljske i privatne obveze, a 37,5 % ispitanica smatra da je uspjelo uskladiti sve svoje obveze.

U skladu s istraživanjem provedenim na Sveučilištu California u Irvineu i Sveučilištu Tulane, u vrlo nepovoljnom položaju su žene starijih dobnih skupina. S obzirom na to da svjetsko stanovništvo stari, životna dob žena je dulja od muškaraca. One zarađuju manje od muškaraca, imaju manji broj godina radnog iskustva, samim time i manje mirovine. Njihov rizik siromaštva je veći. Žene starije životnoj dobi rjeđe rade na vodećim upravljačkim pozicijama i nisu toliko uključene u rad upravnih i nadzornih odbora. Tako su žene starije životne dobi, neovisno o svojem stupnju obrazovanja, diskriminirane i samom činjenicom da su žene, ali dodatno i svojim godinama (Stiller Rikleen, 2016).

U tablici 6. prikazani su rezultati istraživanja koji predstavljaju mišljenje ispitanica o mjerama za bolju usklađenost poslovnih i obiteljskih obveza žena.

Tablica 6.

Mišljenja ispitanica o mjerama za bolju usklađenost poslovnih i obiteljskih obveza žena (N=112)

R. br.	Predložene mjere	Stupanj slaganja					N=112	M	SD
		Uopće ne	Većinom ne	Niti da, niti ne	Većinom da	U potpunosti da			
		1	2	3	4	5			
	<i>Brojčana oznaka svake tvrdnje</i>								
1	Klizno radno vrijeme.	2	2	14	61	33	112	4,08	0,81
2	Jaslice i vrtići u poslovnim organizacijama.	0	2	12	52	46	112	4,27	0,72
3	Skraćeno radno vrijeme. Podjela radnog mjesta (vremena) na dvije osobe.	14	11	48	26	13	112	3,12	1,14
4	Financijske povlastice za poslodavce koji brinu o ravnopravnosti spolova.	10	7	26	44	25	112	3,60	1,17
5	Veća primjena zakonske mogućnosti i korištenja roditeljskog dopusta za očeve.	1	6	28	45	32	112	3,90	0,91
6	Veće poštivanje ravnopravnosti spolova tijekom obrazovanja.	7	8	29	34	34	112	3,71	1,16
7	Obrazovanje poslodavci zaposlenika o ravnopravnosti spolova.	4	14	24	33	37	112	3,76	1,15
8	Osvještavanje javnosti putem medija.	4	4	30	34	40	112	3,91	1,04
9	Strože kažnjavanje neravnopravnog postupanja na temelju spola.	7	8	19	31	47	112	3,92	1,20

Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

Prema provedenom istraživanju, 84 % ispitanica smatra kako bi uvođenje kliznog radnog vremena pridonijelo usklađenju poslovnih i obiteljskih obveza. Većina ispitanica (oko 88 %) smatra da bi im jaslice i vrtići u sklopu poslovnih organizacija olakšali usklađenje privatnih i poslovnih obveza. Financijske povlastice za poslodavce koji brinu o ravnopravnosti spolova, u velikoj mjeri podržava 42 % ispitanica, a u potpunosti 31 % ispitanica. Ispitanice smatraju da bi veća primjena zakonske mogućnosti korištenja roditeljskog dopusta za očeve pridonijela usklađenju njihovih obiteljskih i poslovnih obveza. Ako mediji, okoline i društvo pozitivnije predstavljaju ovu mjeru u javnosti, moguć je i veći odaziv očeva koji koriste roditeljski dopust.

Europski parlament (2017) uvodi Direktivu o poboljšanju spolne ravnoteže među članovima nadzornih odbora društava koje prema burzovnim izvješćima dobro posluju. Tim dokumentom osigurava se kvota od 40 % žena članica nadzornih odbora. Nacionalna zakonodavstva trebaju implementirati ovu kvotu do 2020. godine. Uz kvote je potrebna podrška Vlade i prilagodba socijalne i gospodarske infrastrukture. Naime, ženama ne nedostaje znanje i stručna naobrazba, već prilika da uspješno implementiraju svoje znanje (Europski parlament, 2017). Mišljenje ispitanica o uvođenju rodni kvota u skladu s

Direktivom EU je sljedeće: 41 % ispitanica najvišom ocjenom ocjenjuje potrebu uvođenja kvota koje garantiraju određeni udio žena u institucijama vlasti, 23 % ispitanica ih podržava u velikoj mjeri, 17 % ispitanica je neodlučno, dok 19 % ispitanica ne podržava uvođenje rodni kvota.

U tablici 7. prikazani su rezultati vezano uz mišljenje ispitanica o potrebi uvođenja rodni kvota.

Tablica 7.

## Mišljenja ispitanica o potrebi uvođenja rodni kvota (N=112)

R. br.	Mišljenje o uvođenju rodni kvota	Stupanj slaganja					N=112	M	SD
		Uopće ne		Većinom da, niti		U potpu			
		ne	ne	ne	da	nosti			
	Brojčana oznaka svake tvrdnje	1	2	3	4	5	Aritmet. sredina	Stand. devijacija	
	Podržavate li uvođenje rodni kvota koje garantiraju određeni udio žena u institucijama vlasti?	11	10	19	26	46	112	3,77	1,34
	Podržavate li uvođenje rodni kvota koje garantiraju određeni udio žena među studentima u visokoškolskim institucijama?	21	8	33	14	36	112	3,32	1,47
	Podržavate li uvođenje rodni kvota koje garantiraju određeni udio žena među profesorima u visokoškolskim institucijama?	16	12	29	17	38	112	3,44	1,42
	Podržavate li uvođenje rodni kvota koje garantiraju određeni udio žena na upravljačkim pozicijama u poslovnim organizacijama?	17	11	18	17	49	112	3,63	1,50

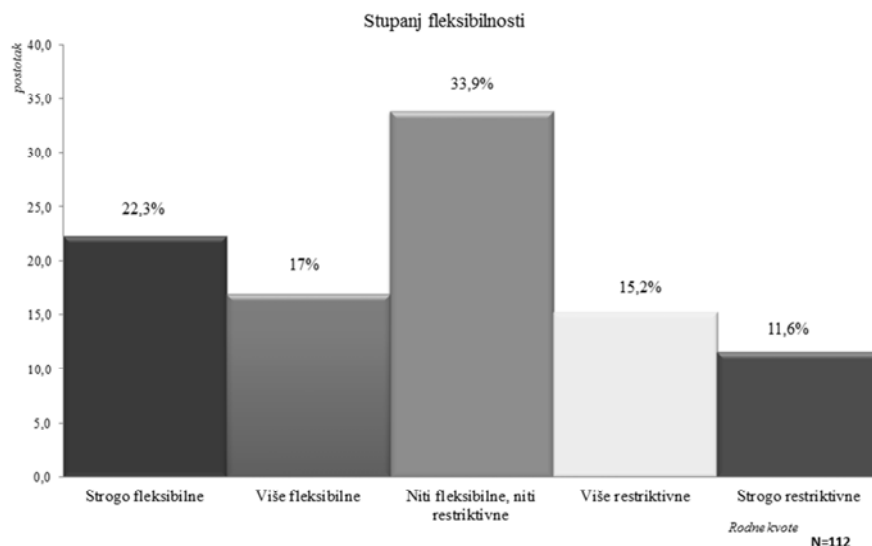
Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja

U Europskoj uniji je prosječna zastupljenost žena na upravljačkim pozicijama u trgovačkim društvima oko 20,2 %. Hrvatski prosjek ne odudara od prosjeka Europske unije. Zastupljenost žena u Republici Hrvatskoj na upravljačkim pozicijama iznosi 19 % (Vranješ-Radovanović i sur, 2016). Prema Momčiloviću (2016) uprave s većim udjelom žena karakterizira i viša razina korporativnog upravljanja i etike, dok kompanije s više žena u menadžmentu imaju 41 % veći povrat kapitala u usporedbi s onima u kojima su samo muškarci.

Oko 22,3 % ispitanica u ovom istraživanju se zalaže za poštivanje fleksibilnih mjera i mjera savjetodavnog karaktera vezanih uz poštivanje ravnopravnosti spolova. Iskustvo ispitanica govori da se zakoni i mjere vezane uz provedbu mjera vezanih uz ravnopravnosti spolova djelomično poštuju. Smatraju da je potrebno raditi na unapređenju rodne ravnopravnost u svim sferama društva – od poslovnih organizacija, do upravljačkih i političkih tijela.

Catalyst (2004.) je proveo istraživanje na uzorku od 500 kompanija s rang liste Fortune 500 poslovnih organizacija. Poslovne organizacije obuhvaćene ovim istraživanjem imaju veći udio žena u menadžmentu. One ostvaruju 35 % veći povrat kapitala, u odnosu prema organizacijama gdje je udio žena u menadžmentu manji. Istraživanje Credit Suissea (2012.) godine na uzorku od 2000 poslovnih organizacija pokazuje da su poslovne organizacije koje imaju barem jednu članicu uprave, u usporedbi s onima koje nisu imale nijednoga, imaju 26 % više cijene

dionica. Organizacije sa ženama u upravi imaju rast neto profita od 14 %, a one bez žena u upravi imaju rast od 10 % (Momčilović, 2016).



Slika 7. Fleksibilnost rodni kvota (N=112)

*Izvor: Izrada autorica prema rezultatima provedenog istraživanja*

Istraživanje koje su proveli Nedović i sur. (2015) pokazuje mogućnost postojanja staklenog stropa i u sustavu visokog obrazovanja. Prema provedenom istraživanju na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, na uzorku od 17 znanstveno nastavnih sastavnica, od ukupno jedanaest osoba na poziciji dekana, samo je jedna dekanica, uz deset dekana, odnosno zastupljenost žena je 10 %, dok je na poziciji prodekana/ice 16 žena uz 22 muškarca, odnosno zastupljenost žena na ovoj poziciji je 42 %. Ova činjenica je zabrinjavajuća jer jasno pokazuje neravnopravnost spolova u sustavu znanosti i na postojanje staklenog stropa koji govori o činjenici da žene teže napreduju do čelnih pozicija neovisno o svojoj stručnosti i obrazovanju (Nedović, Ivanković, Mišćević 2015).

Ispitanice smatraju da su žene previše samokritične i da im nedostaje samopouzdanja i vjere u vlastite sposobnosti. Podrška okoline, obitelji i cijelog društva je od presudnog značaja za pozitivne pomake k potpunoj rodnoj ravnopravnosti. Osnivanje ženskih mreža i svestrana pomoć žena mentorica, koja često izostaje, od velike važnosti su na putu do uspjeha. Profesionalizam, znanje, komunikativnost i empatiju ističu kao važne prednosti žena „liderica“ u upravljanju i donošenju odluka.

## 4. ZAKLJUČAK

Pitanje ravnopravnosti spolova je važno u svim segmentima društva, pa tako i u segmentu poslovanja. Istraživanje provedeno na prigodnom uzorku od 112 ispitanica na rukovodećim pozicijama u poslovnim organizacijama u Republici Hrvatskoj pokazuje da je procjena ispitanica kako ravnopravnost spolova nije postignuta. Ispitanice se slažu da je položaj žena danas bolji u odnosu prema razdoblju od prije desetak godina (58 %), ali da zadovoljavajuća ravnopravnost još nije postignuta. Rezultati istraživanja predstavljeni u ovom radu povezani su s rezultatima ostalih relevantnih istraživanja u području.

Ispitanice sebe procjenjuju kao otvorene za suradnju, samokritične, s komunikacijskim vještinama, kao osobe koje teže poštenju u poslovanju i pokazuju empatiju. Rezultati istraživanja pokazuju da polovica ispitanica na rukovodećim pozicijama preferira racionalni stil odlučivanja i konzultativni stil vođenja. Većina ispitanica smatra kako ne postoje razlike u plaćama između njih i muških kolega na istim pozicijama (70,5 %). Skoro polovica ispitanica ističe da su se same snalazile u karijeri, dok su ostale imale mentora ili mentoricu. Većina ih smatra da je sposobnost strateškog planiranja bitna odlika rukovoditelja bez obzira na spol (80,4 %). Nadalje, kao najvažnije karakteristike rukovoditelja izdvajaju rukovođenje timom (87,5%) i sposobnost delegiranja ovlasti (76,8 %). Procjenjuju da su za napredak bitni znanje i vještine komunikacije (83 %), rad i zalaganje (73,2 %) te obrazovanje (cjeloživotno obrazovanje 64,3 % i formalno obrazovane 43,8 %). Ispitanice procjenjuju kako bi zaposlenim ženama olakšice poput kliznog radnog vremena, dostupnosti vrtića i jaslica u poslovnim organizacijama, rad sa skraćenim radnim vremenom, financijske i zakonske olakšice i slično, omogućile napredak u karijeri.

Na temelju rezultata istraživanja autorice smatraju kako bi zakonski okvir trebao osigurati potpunu izjednačenost u visini plaća između žena i muškaraca. Preporuka autorica za poboljšanje položaja žena na rukovodećim položajima je omogućavanje obavljanja rada u okviru kliznog radnog vremena, otvaranje većeg broja vrtića i jaslica unutar samih poslovnih organizacija, potpora očevima da u većem broju koriste mogućnosti roditeljskog dopusta. Autorice smatraju kako bi bržem napredovanju žena do rukovodećih položaja i razbijanju staklenog stropa pridonijelo i bolje umrežavanje žena i djelovanje putem različitih udruženja koje okupljaju žene na rukovodećim pozicijama. Zadaća samih žena, ali i društva u cjelini je osvještavanje javnosti o još uvijek prisutnom neravnopravnom položaju žena u društvu i aktivan rad i suprotstavljanje neravnopravnosti. Na ženama je da promijene svoju samosvjesnost o vlastitoj vrijednosti, da se udružuju u organizacije i da pruže ruku jedna drugoj, kako bi zajedničkim snagama i ustrajnošću razbile nevidljive barijere, razbile stakleni strop koji ih dijeli od pozicija na vrhu poslovnih organizacija. Razvoj modernog društva, globalizacija i internacionalizacija tržišta ruši vidljive barijere, no teže je srušiti nevidljive barijere koje su stoljećima bile postavljene pred ženski rod. Zakoni i propisi su nužni kako bi se zaštitila ženska prava, no potrebno je i puno više. Potrebno je odgajati generacije djece i mladih

ljudi koji neće biti opterećeni rodnim stereotipima. Žene su se izborile za svoja prava, prava školovanja, prava glasa, zaposlenja, nepobitno je da žene formalno imaju sva prava kao i muškarci, ali da njihov rad nije cijjenjen i plaćen jednako kao rad muškaraca.

Pri interpretaciji rezultata potrebno je uzeti u obzir ograničenje vezano uz prigodni uzorak ispitanica. Također u daljnja istraživanja potrebno je uključiti i ispitanike muškog spola. Zaključno, nizom zakonskih mjera za postizanje ravnopravnosti spolova, kao i aktivnostima osvještavanja neravnopravnosti, moguće je mijenjati postojeću društvenu i poslovnu situaciju u poslovnim organizacijama u Republici Hrvatskoj. Rezultati ovog istraživanja pokazali su percepciju žena na rukovodećem položaju o neravnopravnom položaju žena u poslovnim organizacijama, te na percepciju ispitanica koje smatraju da žene za isti rad imaju manje plaće u odnosu prema muškim radnim kolegama.

## LITERATURA

Avelini Holjevac, I. i Galičić, V. (2005) *Žene u poduzetništvu*. In: Entrepreneurship and macroeconomic management, April, 28-30, 2005., Pula, Croatia.

Babcock L., Laschever S., (2004), *Women don't ask*, US, HARVARD LAW SCHOOL.

Biberović M., Netokracija, *Žena je ženi u poslovanju... Vučica?*, preuzeto 22.02.2017. s: <http://www.netokracija.com/zene-kritike-poslovanje-114859>.

Burri, S. and Prechal, S. (2008) *EU Gender Equality Low*, Directorate General for Employment

Catalyst, 2004, Companies With More Women Board Directors Experience Higher Financial Performance, According to Latest Catalyst Bottom Line Report, preuzeto 30.04.2017. s: <http://www.catalyst.org/media/companies-more-women-board-directors-experience-higher-financial-performance-according-latest>

Credit Suisse AG, 2012, preuzeto 30.04.2017. s: <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/media-releases/42035-201207.html>

*Croatian Low of Gender Equality* (2017), NN 82/08, 69/17 Croatian Parliament.

Davids, E.L., Roman, N.V. i Leach, L. (2015). *Decision making Styles: A Systematic Review of Their Associations with Parenting*, *Adolescent Research Review*, 2016 (1), str. 70.

Deloitte, Deloitte SheXO klub, Zagreb, (2013), *Žene u poslovnom svijetu*, preuzeto 30.01.2017. s: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_shexo\\_zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf)

Dunnebacke A., (2006)., *Žene i moć*, Zagreb, CESI, str. 28.-29.



Europski parlament, Ravnopravnost spolova, *Vrijeme je za zatvaranje razlika u EU-u*, preuzeto 22.02.2017. s: <http://www.europarl.europa.eu/news/hr/news-room/20170203STO61042/ravnopravnost-spolova-vrijeme-je-za-zatvaranje-razlike-u-eu-u>

European Commission (2012). *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures*, preuzeto 30.11. 2017. sa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52012PC0614>

Galić, V. (2014). *Protection of Maternity in European Union and Croatia – Legislative Framework*. Journal of Law and Social Sciences of the Law Faculty of University J.J. Strossmayer in Osijek, 30, 2, 435.-447.

Genov B. (2011), *Diskriminacija na radnom mjestu*, Centar za zdravo odrastanje IDEM i ja Mali Lošinj.

Gonan Božac M., Paulović M., (2005), *Profil žena managera u Republici Hrvatskoj*, Sveučilište u Rijeci.

Gladwell M., (2007), *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown and Company, New York, Boston

Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, *Pilarov barometar hrvatskog društva 2016*, preuzeto 15.10.2017. s: <http://barometar.pilar.hr/metoda.html>

Jašljenjak B., Krkač K. (2016), *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornosti i održivost*, (2.prepravljeno i prošireno izdanje), Zagreb, MATE, str.518.

Leinert Novosel, S. (2004). *Policy of Women's Employment*. Croatian Political Science Review, 40., 3., 103.-127.

Matković, T. (2008). *Who does what? Age and Gender as Determinants of the Position on the Labour Market in Croatia*, Croatian Journal of Social Policy, 15., 3., 2008.

Miljković D., Rijavec, (2007) *Organizacijska psihologija*, Zagreb, IEP/D2.

Momčilović A., Lider.media, (2016), *Kompanije s više žena u menadžmentu imaju čak 41 posto veći povrat kapitala*, preuzeto 22.02.2017. s: <https://lider.media/znanja/kompanije-s-vise-zena-u-menadzmentu-imaju-cak-41-posto-veci-povrat-kapitala/>

Nedović M., Ivanković D., Mišćević D., (2015), *Stakleni strop-položaj žena u sustavu znanosti*, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E,

Nicolás, C., Rubio, A. (2016). *Social enterprise: Gender gap and economic development*. European Journal of Management and Business Economics; 25, 2, 56.-62.

Pološki, N. (2001). *Basic requirements for the successful implementation of the "feminine leadership" style in Croatian enterprises*. Management: Journal of Contemporary Management Issues, 6, 1-2, 119.-131.

Pološki Vokić, N., Sinčić Čorić, D., Obadić, A. (2016), *To be or not to be a woman?-Highly-educated women's perceptions of gender equality*, 11th ILERA European regional Congress, 8-10.09.2016., Milano, Italija, preuzeto 15.01.2018. s: <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=832505>

Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009), *Organizacijsko ponašanje*, Split, Mate.

Roebuck C., (1999) *Effective leadership*, London, Marshal Publishing.

Selectio.hr, (2016), *Značajan rast udjela žena u upravama vodećih hrvatskih tvrtki*, (2016), Selectio.hr, preuzeto 10.01.2017. s: <http://www.selectio.hr/znacajan-rast-udjela-zena-u-upravama-vodecih-hrvatskih-tvrtki/>

Sikavica P., F. Bahtijarević-Šiber (2004), *Menadžment*, Zagreb, Masmedia.

Sikavica P., Hunjak T., Begičević Ređep N., Hernaus T., (2014), *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, str. 48.-50.

Smith, P., Caputi, P., Crittenden, N., (2012). *Amaze of metaphors around glass ceilings. Gender in Management: An International Journal*, 7, str. 436.-448.

Stiller Rikleen L., (2016), *Older Women Are Being Forced Out of the Workforce*, Harvard Business Review.

Vlada Republike Hrvatske, *Ured za ravnopravnost spolova*, preuzeto 20.02.2017. s: <https://ravnopravnost.gov.hr/institucionalni-mehanizmi-1639/europska-povelja-o-ravnopravnosti-spolova-na-lokalnoj-razini/3088>

Vranješ-Radovanović, I., Šurina Henzl, G., Selanec, G. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova Republike Hrvatske, (2016), *Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u Republici Hrvatskoj*, Zagreb, preuzeto 06.02.2017. s: [http://staklenilabirint.prs.hr/wp-content/uploads/2014/08/PRSRH\\_Izvjescje\\_muskarci-zene500\\_web.pdf](http://staklenilabirint.prs.hr/wp-content/uploads/2014/08/PRSRH_Izvjescje_muskarci-zene500_web.pdf)

Vroom V.H., Yeton P. W., (1981), *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press.

World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, preuzeto 30.02.2017. s: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2008-2009>

*Zakon o ravnopravnosti spolova*, NN 82/08, preuzeto 02.02.2017. s: <http://www.zakon.hr/z/388/Zakon-o-ravnopravnosti-spolova>

***Sonja Nidogon Višnjić, mag. oec.***

University of Zagreb  
Faculty of Organization and Informatics Varaždin  
E-mail: sonja.nidogonv@gmail.com

***Nina Begičević Redep, PhD***

Associate Professor  
University of Zagreb  
Faculty of Organization and Informatics Varaždin  
E-mail: nina.begicevic@foi.hr

***Violeta Vidaček-Hainš, PhD***

Associate Professor  
University of Zagreb  
Faculty of Organization and Informatics Varaždin  
E-mail: vvidacek@foi.hr

## **ATTITUDES AND PERCEPTIONS OF WOMEN MANAGERS TOWARDS THEIR POSITION IN BUSINESS ORGANIZATIONS**

***Abstract***

*This research aims to determine the comparative employment equality and opportunities faced by women and men in Croatia. Morespecifically, their promotion opportunities, the challenges that women are faced with, aiming to reach managerial positions in business organizations and the individuals responsible for decision making in business organizations. For that purpose managers in organizations were surveyed in order to study their opinions. The results clearly indicate gender inequality in business organizations, based on the perception of respondents. Half of the respondents in managerial positions preferred a rational style of decision making and a consultative and constructive leadership style. Those respondents that were evaluated as open collaborators, were considered self-critical, with good communication skills, and they were considered to be more likely to be honest in business and to show empathy. Research results on other elements affecting the position of women in business organizations are presented and discussed in the paper as well.*

***Keywords: Status of Women, managerial position, decision making, business organizations, decision making styles, leadership styles, glass ceiling***

***JEL classification: M54, J16***

