

Zdenko Klepić¹ – Lidija Šunjić² – Iva Klepić³

UTJECAJ STANJA I AKTIVNOSTI U ORGANIZACIJAMA NA PREPREKE, ZASTUPLJENOST I USPJEŠNOST ŽENA KAO TOP MENADŽERA

Sažetak

Prema posljednjemu popisu stanovništva udio žena u ukupnoj populaciji u Bosni i Hercegovini je skoro 51 %. Udio žena u radnoj snazi također je iznimno značajan, kao i udio u menadžmentu i vodstvu profitnih i neprofitnih organizacija te u javnome sektoru.

Žene su zastupljene uglavnom na nižim i srednjim razinama menadžmenta te je veoma mal udio žena top menadžera u organizacijama. Žene su suočene s brojnim preprekama, označavane kao „nevidljive prepreke“ ili „stakleni strop“, koje im onemogućavaju napredak u hijerarhiji organizacije i karijeri.

Temeljni su ciljevi ovoga istraživanja dolazak do spoznaje o stanju i aktivnosti u organizacijama, problemima i preprekama s kojima se suočavaju žene, a koje utječu na uspješnost u obavljanju posla i napredovanje u karijeri, te povezanosti stanja i aktivnosti u organizacijama s problemima s kojima se suočavaju žene, a koje utječu na zastupljenost i uspješnost žena kao top menadžera.

Rezultati istraživanja pokazuju postoje li razlike u stanju i aktivnostima u organizacijama i razlike u preprekama ženama u organizacijama u različitim djelatnostima, a koje utječu na zastupljenost i uspješnost žena kao top menadžera. Istraženi su i prikazani rezultati zastupljenosti žena u strukturama vlasti u Bosni i Hercegovini te u upravljačkim strukturama gospodarskih društava. Napravljena je usporedba istraživanja sa sličnim istraživanjima i stanjem u drugim zemljama te dane smjernice za uklanjanje identificiranih prepreka i bolju ravnopravnost i zastupljenost žena.

Ključne riječi: žene, zastupljenost, prepreke, top menadžer, poslovna uspješnost, utjecaj

¹ University of Mostar, Mostar, zdenko.kleplic@sum.ba

² University of Mostar, Mostar, lidija.sunjic@ef.sum.ba

³ University of Mostar, Mostar, iva.kleplic@sum.ba

1. Uvod

Zaštita ljudskih prava i ravnopravnost predstavljaju jednu od odrednica suvremenoga življenja te razvojnih dostignuća. Žene čine nešto više od 50 % u ukupnome stanovništvu u Bosni i Hercegovini, a slični su podatci i u ostalim zemljama u svijetu. Udio žena koje se obrazuju također je veoma visok, kao i zaposlenih u određenim djelatnostima. Mnoge žene vođe obilježile su povijest u mnogim dijelovima svijeta, u gospodarskome i u političkom i društvenom životu i razvoju, a danas su žene menadžeri i vođe mnogih brojnih utjecajnih poduzeća i država u svjetskim, globalnim okvirima.

U Europskoj uniji žene čine 51,18 % stanovništva (Eurostat, 2017), a prema podacima Eurostata u Europskoj uniji (EU-28) u 2015. g. stopa zaposlenosti za muškarce u dobi 20 – 64 godine iznosila je 75,9 %, dok je za žene bila 64,3 %. Analize pokazuju značajan porast zaposlenosti žena u posljednjih deset godina u EU-u (4,3 %), dok je zaposlenost muškaraca ostala ista. (Eurostat, 2017). Prema podacima *Nationala Bureaua of Economic Researche* (Flabbi, Macis, Moro, Sciavardi, 2016) porastao je ne samo broj zaposlenih žena nego i broj žena u uredima, a žene u SAD-u predstavljaju više od 50 % administrativnih radnika koji predstavljaju samo 4,6 % rukovoditelja. U Italiji je u sektoru proizvodnje zaposleno oko 26 % žena, od čega je samo 3 % menadžera, dok je samo 2 % udio žena od CEO-a.

Prema podacima Zavoda za statistiku Federacije BiH (2016), udio žena u ukupnoj populaciji FBiH je 51 %, udio u radno sposobnoj populaciji je 51,2 %, dok je udio žena u zaposlenima skoro 40 %.

Aktualna organizacijska klima i razvoj žena vođa istraženi su u *UNC Leadership Survey 2012. g.* te su ih prezentirali u *Quantitative Report* istraživači *UNC Kenan-Flagler Business School* (*UNC Leadership Survey, 2012*) 2013.

U svijetu su provedena brojna istraživanja o usporedbi uspješnosti muškaraca i žena kao vođa te su uglavnom zaključila da su žene jednako uspješne kao vođe, a u nekim djelatnostima čak i uspješnije od muškaraca. Jedno od istraživanja objavljeno u *Harvard Business Review 2012. g.* (Zenger, Folkman, 2012) ukazuje na to da su žene čak uspješnije kao vođe od muških kolega. Neka provedena istraživanja (Northouse, 2010, 270; Catalist, 2004) ustvrdila su snažnu povezanost između spolne različitosti i financijskoga poslovanja tvrtke, odnosno povećanjem broj žena u vrhu, povećava se i financijski uspjeh.

Međutim, sva ta poboljšanja nisu značajnije uspjela promijeniti odnose u kojima se ogleda neravnopravnost žena u odnosu na muške kolege. Rezultati istraživanja u 500 najbogatijih tvrtki u SAD-u pokazali su da su žene činile samo 5,2 % zaposlenika s najvišim prihodima, zauzimale 7,9 % najviših položaja, a u manje od 2 % bile predsjednice uprava (*Northouse*, 2010, 268).

Analiza spolne strukture članova Nadzornih odbora (u Republici Srpskoj neizvršnih direktora) i Uprava korporacija u BiH pokazuje da je broj žena članova nadzornih odbora u BiH nešto iznad 16 %, dok je broj žena članova uprava korporacija u BiH nešto ispod 15 % (Klepić, Papac, Šunjić, 2017). Slični su podatci u EU-u i SAD-u.

U zemljama članicama EU-a u tijelima upravljanja korporacija prosječan je udio žena 12 %. Zemlje s najmanjim udjelom su Italija (3 %) i Portugal (4 %), dok najveći udjel imaju nordijske zemlje s postotkom višim od 25. BiH se sa oko 15 % nalazi u europskoj sredini, odnosno može se reći da se nalazi u EU prosjeku (*Credit Suisse Research*, 2014). Udio žena u odborima 500 najbogatijih tvrtki u SAD-u iznosio je 14,7 % (*Northouse*, 2010, 268). Istraživanjem uloge žena u upravljačkim strukturama i njihovu udjelu bavili su se brojni autori, a potrebno je istaknuti analize koje je učinila Kirch. A. (2017). Ona navodi da je udio žena u odborima velikih tvrtki listanih na burzama u 2015. g. bio 21 % u EU-u, oko 20 % u SAD-u i oko 3 % u Japanu.

Podatci iz javnoga sektora veoma su slični ili čak i porazniji, mada su brojne aktivnosti nevladina sektora na globalnoj razini dovele do toga da je značajnije unapređen udio žena na javnim funkcijama, te je u zakonima mnogih država kao i izbornim pravilima uvedena kvota o minimalnoj zastupljenosti žena na izbornim listama, kao što je slučaj i u Bosni i Hercegovini.

Prema službenim i konačnim rezultatima Općih izbora u Bosni i Hercegovini provedenih 2014. g. u Zastupnički dom Parlamentarne Skupštine Bosne i Hercegovine izabrano je 23,81 % žena, (Centralna izborna komisija, 2017) a u Domu naroda Parlamentarne skupštine BiH žene predstavljaju 13,33 % (Parlamentarna skupština BiH). U Predstavnički dom Parlamenta Federacije BiH izabrano je 22,45 % žena, međutim nakon nekih izmjena došlo je do povećanja i, prema podacima iz 2015., bilo ih je 25,51 % (Centralna izborna komisija BiH, 2017). U Domu naroda Parlamenta Federacije BiH 14,81 % su žene (Parlament Federacije BiH, 2017). U Narodnu skupštinu Republike Srpske izabrano je 15,66 % žena, dok je nakon određenih zamjena došlo do povećanja te je prema podacima iz 2015. bilo 19,28 % žena (Centralna izborna komisija BiH, 2017). Vijeće naroda Republike Srpske u svome sastavu ima 28,57 % žena (Vijeće Naroda Republike Srpske, 2017). Udio žena izabranih u Skupštine županija iznosi 18,34 %, a nakon nekih zamjena došlo je do smanjenja te je udio 17,99 % (Centralna izborna komisija BiH, 2017).

U trenutnom sazivu Vijeća ministara BiH 22,22 % su žene na vodećim pozicijama te nijedna zamjenica ministra. Ako se uzme u obzir top pozicije (ministar i zamjenik), udio žena je 11,11 %. (Vijeće ministara BiH, 2017). U Vladi Federacije Bosne i Hercegovine udio žena je 23,53 % (Vlada Federacije BiH, 2017), a u Vladi Republike Srpske udio žena je, također, 23,53 % (Vlada Republike Srpske, 2017). U Federaciji BiH zastupljenost žena u županijskim vladama iznosi 17,5 %, a broj se mijenja po županijama od 0 % do 20 % (Centralna izborna komisija, 2017). Prema rezultatima Centralne izborne komisije, Bosna i Hercegovina je na lokalnim izborima 2016. dobila samo pet načelnica, odnosno 3,5 %, što je identično rezultatima prošlih lokalnih izbora (Centralna izborna komisija BiH, 2017).

Ženama na putu prema top liderskim pozicijama stoje brojne vidljive i nevidljive prepreke koje im onemogućavaju značajniji udio i punu ravnopravnost na svim razinama upravljanja i u svim sferama življenja u gospodarstvu i u javnoj upravi. O nevidljivim preprekama na koje nailaze žene provedena su razna istraživanja i objavljeni mnogi radovi, a za potrebe ovoga rada ističemo članak objavljen u *Harvard Business Review* (Ibarra, Elly, Kolb, 2013).

Za potrebe ovoga istraživanja nevidljive su prepreke svrstane u tri grupe (Northouse, 2010, 272): razlike u ulaganju u ljudski kapital između žena i muškaraca, bitne razlike koje postoje između muškaraca i žena te predrasude i diskriminacija žena u ulozi vođe.

2. Metodologija istraživanja

2.1. Postavljanje hipoteza

Definirani problem usmjerio je i temeljni cilj ovoga istraživanja: spoznaja o povezanosti stanja i aktivnosti u organizacijama i problema i prepreka s kojima se suočavaju žene, a koje utječu na uspješnost u obavljanju posla i napredovanje u karijeri. Ciljevima se želi utvrditi postoji li razlika u stanju i aktivnostima te preprekama za žene u različitim djelatnostima.

Definirani problem i ciljevi postavljeni za ovo istraživanje opredijelili su i sadržaje hipoteza:

H1 – Postoji povezanost između stanja i prepreka u organizacijama s kojima se suočavaju žene da bi bile uspješne i ravnopravno zastupljene kao top menadžeri.

H2 – U različitim djelatnostima/sektorima postoje razlike u stanju, aktivnostima i preprekama za veću zastupljenost i uspješnost žena kao top menadžera.

2.2. Obuhvat istraživanja, metode prikupljanja i obrade podataka

Istraživanje je provedeno u BiH pred kraj 2016. g. i početkom 2017. g. Istražena je zastupljenost žena u javnome sektoru u parlamentima i vladama u BiH, te udio žena na mjestima načelnika/gradonačelnika općina/gradova. Podatci su prikupljeni putem službenih rezultata Centralne izborne komisije

predstavljenih na internetu te službenih mrežnih stranica parlamenata i vlada na različitim razinama vlasti kao i Agencije za statistiku BiH.

Za istraživanje zastupljenosti žena u gospodarstvu, tj. u privatnom sektoru istraženo je 87 velikih poduzeća iz BiH, od kojih je 49 iz Federacije BiH i 38 iz Republike Srpske te zastupljenost žena u upravama i nadzornim odborima poduzeća. Za istraživanje nevidljivih prepreka u vezi sa zastupljenošću žena kao top menadžera i njihove poslovne uspješnost te o stanju i aktivnostima u organizacijama, anketirane su 224 žena iz BiH pomoću originalnoga anketnog upitnika, osmišljenoga za ovo istraživanje. Pitanja u anketnome upitniku postavljana su s ponuđenih pet odgovora intenziteta (ljestvica Likertova tipa). Anketa je provedena putem *Google formsa*, a dobiveni podatci obrađeni su u *Excelu* i *SPSS-u*. Povezanost stanja u organizacijama i nevidljivih prepreka ženama utvrđena je pomoću Pearsonova koeficijenta korelacije.

3. Rezultati istraživanja – analiza i diskusija

3.1. Stanje i aktivnosti u organizacijama

Iznimno bitan čimbenik koji utječe na mogućnost da žene ravnopravno konkuriraju i zauzimaju menadžerske pozicije na svim razinama u organizacijama, kao i njihovu poslovnu uspješnost jest i stanje u tim organizacijama te aktivnosti koje poduzimaju da bi to omogućile.

U istraživanju je postavljen niz pitanja o stanju i aktivnostima u organizacijama u vezi sa zastupljenošću žena u organizacijama kao top menadžera i njihove poslovnu uspješnost i to: p1: *U kojoj se mjeri promijenio broj žena kao viših vođa/menadžera u Vašoj organizaciji u posljednjih pet godina?*; p2: *U kojoj će se mjeri promijeniti broj žena kao viših vođa/menadžera u Vašoj organizaciji u narednih pet godina (Vaše očekivanje)?*; p3: *Koliko je uspješna Vaša organizacija u regrutiranju (privlačenju i angažiranju) žena?*; p4: *Koliko je uspješna Vaša organizacija u zadržavanju žena u organizaciji?*; p5: *Koliko je uspješna Vaša organizacija u razvoju žena u organizaciji?* i p6: *Koliko Vaša organizacija ohrabruje razvoj žena kao menadžera/vođa?*

Analiza stanja i aktivnosti napravljena je s obzirom na djelatnosti, što je prikazano u Tablici 1, gdje je izračunat prosjek ocjena, te su navedeni rezultati istraživanja uspoređivani s rezultatima do kojih su došli istraživači *Universityja of North Carolina Kenan-Flagler Business School* istraženi i prezentirani u *Quantitative Report 2013*. (UNC Leadership Survey,2012).

Tablica 1.: Prosječna ocjena stanja i aktivnosti u organizacijama po djelatnostima

		Djelatnost					
		bankarski i financijski sektor	javna uprava	obrazovanje	ostalo	proizvodnja i prerađivačka industrija	uslužna djelatnost i trgovina
p1	M	3,432	3,433	3,905	3,727	3,176	3,630

	SD	1,068	0,774	0,924	1,009	0,728	0,792
p2	M	3,395	3,459	3,571	3,333	3,167	3,438
	SD	0,790	0,605	0,765	0,976	1,043	0,840
p3	M	3,842	3,135	3,571	3,400	2,944	3,594
	SD	0,855	0,887	0,868	1,056	1,305	0,911
p4	M	3,658	3,405	3,619	3,600	3,222	3,469
	SD	0,938	0,762	0,904	1,121	0,943	1,077
p5	M	3,474	2,946	3,357	3,467	3,056	3,344
	SD	0,979	0,880	1,002	0,915	0,998	1,181
p6	M	3,342	2,703	3,179	3,400	2,611	3,375
	SD	1,021	0,996	1,077	1,183	1,290	1,385
M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija							

Rezultati istraživanja pokazuju da je na prvo pitanje 4,5 % odgovorilo da je smanjen, 40,6 % da je ostao isti, da je povećan broj 42,4 %, dok je 12,5% odgovorilo da ne zna. U SAD-u je na isto pitanje odgovoreno slično, 44 % odgovorilo je da je povećan broj. Najznačajnije povećanje je u djelatnosti obrazovanja s ocjenom 3,905, a najmanje u djelatnosti proizvodnje i prerađivačke industrije s ocjenom 3,176.

Na drugo pitanje u vezi s predviđanjem 4 % mišljenja je da će se broj žena vođa/menadžera smanjiti, 54,9 % da će ostati isti kao ranije, a 40,1 % da će se povećati. U istraživanju provedenome u SAD-u rezultati su veoma slični, odnosno 36 % izrazilo je očekivanje da će se broj žena na visokim pozicijama povećati, 29 % da će ostati isti kao i ranije, a 2 % da će se smanjiti, što uz 33 % koji se tada nisu izjasnili daje slične rezultate. Najznačajnije povećanje žena menadžera na top pozicijama očekuju u obrazovanju s prosječnom ocjenom od 3,57, dok je najlošije stanje u djelatnosti proizvodnje i prerađivačke industrije s prosječnom ocjenom 3,167.

U istraživanju je postavljeno i pitanje *Kako je uspješna Vaša organizacija u regrutiranju (privlačenju i angažiranju) žena?*, a 15,2 % odgovorilo je da je neuspješna, da je djelomično uspješna 30,8 %, da je uspješna 41,5 %, te da je jako uspješna 12,5 %. U usporedbi sa sličnim navedenim istraživanjem provedenim u SAD-u, na ovo je pitanje 16 % žena odgovorilo da je neuspješno, što je veoma slično i u ovome istraživanju, a jako uspješno 9 %.

Najbolje stanje je u bankarskome i financijskom sektoru s prosječnom ocjenom 3,842, a najlošije je u proizvodnji i prerađivačkoj industriji s prosječnom ocjenom 2,944.

Također je istraženo koliko je uspješna organizacija u zadržavanju žena u organizaciji te je 15,1 % odgovorilo da je neuspješna, djelomično uspješna 31,7 %, uspješna 42 %, a da je jako uspješna mišljenja je njih 13,4 %. U usporedbi s navedenim istraživanjem u SAD-u, podatci su različiti jer je u tome istraživanju samo 6 % žena odgovorilo da je neuspješno, što je znatno pozitivnije u odnosu

na ovo istraživanje, te jako uspješno 22 %, što je također pozitivnije nego u ovome istraživanju. Najuspješniji su finansijski i bankarski sektor s prosječnom ocjenom 3,658, dok je najlošije stanje u proizvodnji i prerađivačkoj industriji s prosječnom ocjenom 3,222.

Istraženo je i pitanje uspješnosti organizacije u razvoju žena u organizaciji, a 20,1 % žena je odgovorilo da je neuspješna, djelomično uspješna 36,2 %, uspješna 33,5 % te da je jako uspješna mišljenja je njih 10,3 %. U usporedbi s ranije navedenim istraživanjem u SAD-u, utvrđeno je da je u tome istraživanju 19 % žena smatra neuspješnom, slično kao i u ovome istraživanju, dok je jako uspješno prema mišljenju žena u SAD-u samo 6 %, što je nešto lošije nego u ovome istraživanju. Bankarski i finansijski sektor najbolje su ocjenjeni s prosječnom ocjenom 3,474, dok je najlošiji sektor javna uprava s prosječnom ocjenom 2,946, a slijede je ponovno proizvodnja i prerađivačka industrija s prosječnom ocjenom 3,056.

Istražili smo i koliko se u organizaciji ohrabruju žene da se razvijaju i budu menadžeri/vođe. Utvrđeno je da je mišljenje 8,5 % žena da ne ohrabruju nikako, 22,3 % mišljenja je da je veoma malo, ni malo ni mnogo 29,9 %, značajno ohrabruju misli 26,8 % te da jako ohrabruje misli 12,5 % žena. U istraživanju u SAD-u 12 % žena misli da ih nikako ne ohrabruju, 32 % malo, dok je 19 % odgovorilo da jako mnogo ohrabruju žene da budu menadžeri i vođe. Žene se najviše ohrabruju u uslužnim djelatnostima i trgovini gdje je prosječna ocjena 3,375, dok je najlošije stanje u proizvodnji i prerađivačkoj industriji s prosječnom ocjenom 2,611, ali vrlo blizu je i javna uprava s prosječnom ocjenom 2,703.

Istraženo je i u kojoj je mjeri u strateškim planovima organizacije naglašen i istaknut razvoj žena kao menadžera i vođa. Rezultati pokazuju da se u 46 % organizacija u BiH to uopće ne spominje ili gotovo ne spominje u strateškim planovima, a slično je i u organizacijama u SAD-u, gdje je prema navedenom istraživanju (*UNC Leadership Survey, 2012*) taj udio 52 %.

Utvrđeno je da je najlošije stanje u proizvodnji i prerađivačkoj industriji gdje se u najvećem broju organizacija u strateškim planovima ili ciljevima uopće ne spominje razvoj žena kao menadžera i vođa, a vrlo blizu je i javni sektor. Najbolje stanje je u bankarskom i finansijskom sektoru, a zatim u obrazovanju.

Jedno od pitanja tražilo je da anketirani opišu pristup u organizaciji razvoju žena kao menadžera i vođa. Prema dobivenim rezultatima istraživanja, u 21 % organizacija pokrenute su ili su u planu neke aktivnosti i programi, dok je u SAD-u (*UNC Leadership Survey, 2012*) taj broj 42 %.

Rezultati pokazuju da je znatno više programa i inicijativa za žene u SAD-u u odnosu na rezultate istraživanja u BiH. Najlošije stanje je u javnoj upravi, dok je najbolje u obrazovanju.

Jedno od postavljenih pitanja bilo je u vezi s tim kako žene ocjenjuju uspješnost programa za žene u organizacijama. Prema rezultatima istraživanja, 26,8 % smatra da su neuspješni ili jako neuspješni,

34,8 % da su djelomično uspješni, 24,1 % da su uspješni i 3,6 % da su jako uspješni. U SAD-u je 3 % anketiranih žena programe ocijenilo jako uspješnim (UNC Leadership Survey, 2012).

Rezultati istraživanja pokazuju da je mišljenje žena koje su zaposlene u djelatnosti obrazovanja i onih zaposlenih u uslužnim djelatnostima i trgovini najpozitivnije s prosječnom ocjenom 3, dok je najnegativnije mišljenje zaposlenih u bankarskome i financijskom sektoru s prosječnom ocjenom 2,7, a zatim onih u proizvodnji i prerađivačkoj industriji s prosječnom ocjenom 2,8. Zanimljiv je podatak da je mišljenje žena o programima koje se provode u organizacijama najnegativnije u bankarskome i financijskom sektoru, iako su u odnosu na ostale sektore stanje i aktivnosti u većini slučajeva ocijenjene kao najbolje. Jedan od mogućih razloga je i veliko očekivanje koje imaju žene u ovoj djelatnosti tako da, bez obzira na više ocjene, one ipak smatraju da to nije dovoljno i očekuju više.

Istraženo je i koji su naponi učinjeni u posljednjim trima godinama u organizaciji za identificiranje, privlačenje, procjenu, zadržavanje i razvoj žena menadžera/vođa. U BiH je u 23 % organizacija istaknuto fleksibilno radno vrijeme kao najznačajnija aktivnost, nakon čega je najčešće poticanje starijih izvršitelja da budu mentori mlađim ženama na poslu (11,6 %), dok je u SAD-u fleksibilno radno vrijeme ženama omogućeno u čak 49 % poduzeća, nakon čega slijedi kreiranje programa koji potiču umrežavanje žena i žene kao uzore ženama u 35 % poduzeća (UNC Leadership Survey, 2012).

Rezultati i usporedba s istraživanjem u SAD-u pokazuju veoma nisku stopu aktivnosti i napora koji se čine u organizacijama u BiH da bi se olakšalo i omogućilo ženama da budu na top menadžerskim i liderskim pozicijama u organizacijama te da budu uspješne poslovne osobe.

Rezultati istraživanja pokazuju različitost učinjenih napora i aktivnosti po različitim djelatnostima pri čemu je istaknuto fleksibilno radno vrijeme u obrazovanju i uslužnim djelatnostima i trgovini, ali su dobiveni vrlo loši rezultati, posebno u djelatnosti proizvodnje i prerađivačke industrije.

3.2. Nevidljive prepreke za žene – prepreke staklenoga stropa

Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje o problemima i preprekama koje se nalaze na putu ženama da u hijerarhiji organizacije zauzmu najviše pozicije i budu poslovno uspješne. Pitanja u anketnome upitniku u vezi s problemima i preprekama grupirana su u tri grupe, tj. seta pitanja: prepreke u vezi s razlikama u ljudskome kapitalu, prepreke u vezi sa spolnim razlikama između muškaraca i žena te prepreke u vezi s predrasudama. Odgovori su postavljeni na način da je ocjena 1 značila da problem nikako ne postoji ili se anketirana ne slaže s tvrdnjom, ocjena 2 da je problem vrlo mal ili se djelomično slaže s tvrdnjom, ocjena 3 da je problem ni mal ni velik ili da se niti slaže

niti ne slaže, ocjena 4 da je problem velik ili da se uglavnom slaže s tvrdnjom i ocjena 5 da je problem izuzetno velik ili se anketirana u potpunosti slaže s tvrdnjom.

Istaknuti je skup objašnjenja za prepreku staklenoga stropa to da žene u usporedbi s muškarcima imaju manji ljudski kapital u obrazovanju, uvježbavanju i radnomu iskustvu (Eagly, Carli, 2004; Northouse, 2010, 270). Također su razvojne mogućnosti koje imaju žene manje od razvojnih mogućnosti muškaraca, a posebno je istaknut konflikt u odnosu između posla i doma (Northouse, 2010, 271). Rezultati istraživanja prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 2.: Prepreke u vezi s razlikama u ljudskome kapitalu

Prepreka za žene / tvrdnja	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Srednja ocjena
Zbog trudnoće i porođaja bio mi je otežan rad i napredovanje.	2,41	1,41	2,00
Nedostatak infrastrukturne podrške (vrtići, produženi boravak...).	2,36	1,34	2,00
Prekidala sam posao zbog porodiljinoga dopusta što mi je predstavljalo problem jer sam prekidala karijeru.	2,33	1,40	2,00
Imala sam manje radnoga iskustva i kontinuiteta u poslu zbog nerazmjerne odgovornosti za podizanje djece i kućnih obveza.	2,30	1,36	2,00
Nisam u mogućnosti angažirati se više sati, kao i dodatno na poslu zbog obiteljskih obveza.	2,26	1,37	2,00
Nerazumijevanje nadređenih i radnih kolega prema mojim obiteljskim obvezama i potrebama.	2,21	1,35	2,00
Bila sam prisiljena birati između obitelji i posla zbog obiteljskih obveza.	1,88	1,22	1,00
Imala sam manje prilike za obrazovanje od muškaraca.	1,81	1,13	1,00
Nakon povratka s porodiljinoga dopusta vratila sam se na niže ili drugo, lošije radno mjesto (ne popunjavaju oni koji nisu radali).	1,79	1,26	1,00
Nedostaje mi potpora obitelji i okruženja kako bih mogla uskladiti i obitelj i posao.	1,79	1,17	1,00
Često sam odsutna s posla zbog obiteljskih obveza (djeca, roditelji, obiteljske obveze).	1,77	1,10	1,00

Analizom rezultata dobivenih istraživanjem prepreka koje su u vezi s razlikama u ljudskome kapitalu po djelatnostima svrstane u set pitanja, a koji su prikazani u Tablici 5, utvrđeno je da su najveći problemi uočeni u djelatnosti javna uprava s prosječnom ocjenom 2,299, a nakon toga u uslužnoj djelatnosti i trgovini s prosječnom ocjenom 2,131, dok je najmanji problem u ljudskome kapitalu u djelatnosti proizvodnje i prerađivačke industrije s prosječnom ocjenom 1,898, zatim obrazovanje (1,984) te bankarski i financijski sektor (2,054).

Drugi argument za objašnjenje razloga u disproorciji žena u vodstvu na top razinama je u shvaćanju da su žene jednostavno drugačije od muškaraca. Međutim razlike u stilu vodstva između muškaraca i žena, kao i u uspješnosti u vodstvu ne bi trebala biti prepreka jer brojna istraživanja govore suprotno (Zenger, Folkman, 2012), tj. da su žene u vodstvu uspješnije od muškaraca i da je njihov stil, koji se razlikuje od muškoga, uspješniji, daje bolje rezultate (Flabbi, Macis, Moro, Sciavardi, 2016). Također su kao prepreke isticane da su žene zbog spolnih razlika manje predane poslu i da nemaju motivaciju da budu vođe, te da su žene manje od muškaraca sklone

samopromociji traženju viših pozicija u organizacijama, kao i drugi razlozi koji proističu iz spolnih razlika.

Rezultati istraživanja prepreka u vezi sa spolnim razlikama prikazani su u Tablici 3.

Tablica 3.: Prepreke ženama vezane za spolne razlike

Problem za žene / tvrdnja	Prosječna ocjena	standardna devijacija	Srednja ocjena
Od mene se očekivalo i očekuje da budem čvrsta kao muškarac i da vodim stilom vodstva kao muškarac autoritativno i čvrstom rukom, a ne kao žena.	2,61	1,40	3,00
Ne želim se previše isticati i samopromovirati.	2,43	1,27	2,00
Nemam želju ni motiva biti vođa/lider.	2,05	1,22	2,00
Zadovoljavam se s postignutim i ne želim težiti višem.	1,79	1,17	1,00
Nisam dovoljno čvrsta i odlučna da bih bila vođa/lider jer sam ranjiva i osjećajna zato što sam žena.	1,72	1,08	1,00
Manje sam uspješna u vodstvu od muškaraca zbog svoje prirode i obilježja žene.	1,68	1,10	1,00
Manje sam predana i usredotočena na posao od muškaraca.	1,24	0,76	1,00

Analizom dobivenih rezultata istraživanja problema koje imaju žene, a koje su u vezi sa spolnim razlikama po djelatnostima u kojima su zaposlene, prikazanih u Tablici 5, utvrđeni su najveći problemi u djelatnosti proizvodnje i prerađivačke industrija s prosječnom ocjenom 2,563, nakon čega javna uprava s prosječnom ocjenom 2,459. Najbolje stanje, ali također s izraženim problemima u ovome segmentu, je u bankarskom i financijskom sektoru s prosječnom ocjenom 2,154.

Treći set pitanja za nevidljive prepreke staklenoga stropa je spolna pristranost koja proizlazi iz stereotipnih očekivanja prema kojima žene preuzimaju brigu, a muškarci odgovornost. Empirijska istraživanja pokazuju da spolni stereotipi mogu znatno promijeniti predodžbe i vrednovanje žena vođa i izravno djelovati na žene ili njihove težnje za ulogom vođe (Northouse, 2010, 278).

Rezultati istraživanja za prepreke u vezi s predrasudama prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 4.: Prepreke ženama u vezi s predrasudama

Problem za žene / tvrdnja	Prosječna ocjena	standardna devijacija	Srednja ocjena
Postoji stereotip da su muškarci bolje vođe/lideri.	3,07	1,53	4,00
Suočavala sam se s predrasudama o mogućnostima žena da budu uspješne vođe/lideri.	2,90	1,43	3,00
Naišla sam na osudu okoline jer sam po njihovu mišljenju previše ambiciozna žena te da bih se trebala više posvetiti obitelji, a ne karijeri.	2,71	1,44	3,00
Bez obzira na stručnost raspoređivana sam na manje važne pozicije zbog predrasuda o ženama vođama/liderima.	2,34	1,32	2,00
Suočavala sam se s problemom neuključivanja u neformalne mreže i druženja jer sam žena.	2,11	1,26	2,00
Nisu me uključivali u edukacije koje su se provodile jer sam žena.	1,76	1,17	1,00
Imala sam problema jer mi je mentor na poslu bio muškarac te zato nismo mogli uspostaviti dobar neformalni, ali profesionalan odnos.	1,72	1,22	1,00
Prilikom ocjenjivanja svoga uspjeha i rezultata rada koje utječu na napredak, dobivala sam lošije ocjene, tj. preporuke za napredak zato što sam žena.	1,81	1,14	1,00

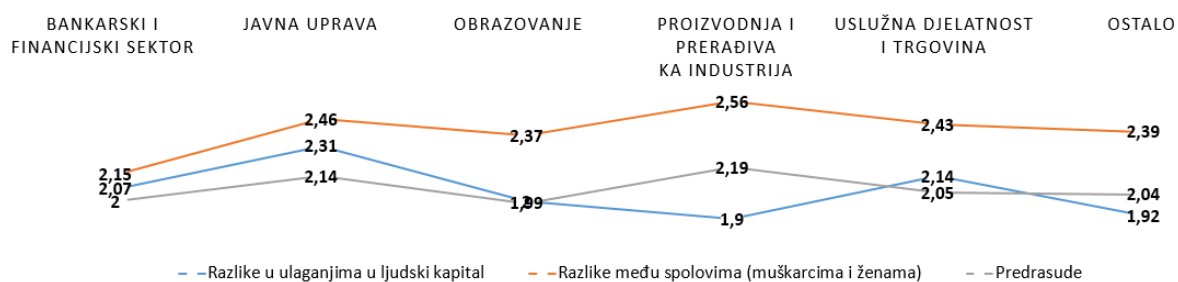
Rezultati istraživanja problema koje imaju žene u vezi s predrasudama analizirani po djelatnostima gdje su žene zaposlene, prikazani u sljedećoj tablici, ponovo ukazuju na najveće probleme u djelatnostima proizvodnje i prerađivačkoj industriji s prosječnom ocjenom 2,191, a nakon toga javna uprava s prosječnom ocjenom 2,144. Najpozitivnije stanje je u obrazovanju s prosječnom ocjenom 1,992 te nakon toga u bankarskome i financijskom sektoru s prosječnom ocjenom 1,997.

Tablica 5.: Prosječne ocjene problema prema grupiranim setovima i djelatnostima

		Djelatnost					
		bankarski i financijski sektor	javna uprava	obrazovanje	ostalo	proizvodnja i prerađivačka industrija	uslužna djelatnost i trgovina
Set 1	M	2,054	2,299	1,984	1,904	1,898	2,131
	SD	1,056	,938	0,795	0,870	1,107	0,790
Set 2	M	2,154	2,459	2,371	2,390	2,563	2,429
	SD	0,899	0,887	0,908	1,036	1,049	1,083
Set 3	M	1,997	2,144	1,992	2,044	2,191	2,045
	SD	0,717	0,680	0,546	0,763	0,843	0,867

M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija

Usporednom analizom dobivenih rezultata prikazanim na sljedećem grafikonu, utvrđeno je da su najveći problemi za žene oni koji su u vezi s razlikama u spolovima te da je najviše problema u djelatnosti proizvodnje i prerađivačkoj industriji, izuzimajući probleme u razlikama u ulaganjima u ljudski kapital, dok je uglavnom najpozitivnije stanje u bankarskome i financijskom sektoru.



Grafikon 1.: Usporedni prikaz prepreke ženama grupiranih po djelatnostima i problemima

Prema dobivenim rezultatima istraživanja koji su u vezi sa stanjem i aktivnostima u organizacijama, kao i problemima s kojima se suočavaju žene, a s obzirom na djelatnosti/sektore u kojima rade, može se ustanoviti da je potvrđena hipoteza H2 – U različitim djelatnostima/sektorima postoje razlike u stanju, aktivnostima i preprekama za veću zastupljenost i uspješnost žena kao top menadžera.

3.3. Utjecaj stanja i aktivnosti u organizacijama na nevidljive prepreke za žene

Jedan od ciljeva ovoga istraživanja bio je utvrditi postoji li veza između stanja i aktivnosti u organizacijama na nevidljive prepreke, tj. probleme za žene u organizacijama s kojima se suočavaju, a koje utječu na uspješnost u obavljanju posla i napredovanje u karijeri.

Za potrebe analize i istraživanja stanje i aktivnosti grupirane su u četiri seta u okviru čega su analizirani stanje i aktivnosti po djelatnostima u kojima su žene zaposlene i svaki je od njih stavljen u odnos s nevidljivim preprekama, također grupiranim u tri grupe: razlike u ulaganjima u ljudski kapital, razlike među spolovima i predrasude. Izračunat je Pearsonov koeficijent korelacije, a rezultati istraživanja i korelacija između stanja i aktivnosti u organizacijama te nevidljivim preprekama po djelatnostima u kojima su žene zaposlene prikazana je u sljedećoj tablici. Podatci sa zvjezdicom pored broja u tablici označavaju postojanje značajne korelacije.

Rezultati istraživanja pokazali su značajnu korelaciju u odnosima regrutiranja, zadržavanja i razvoja žena u organizaciji u javnoj upravi, obrazovanju i uslužnim djelatnostima i trgovini i razlika među spolovima. Također je značajna korelacija u okviru istoga stanja u organizaciji u odnosu na predrasude i to u javnoj upravi, proizvodnji i prerađivačkoj industriji te uslužnim djelatnostima i trgovini.

Tablica 6.: Korelacija stanja i aktivnosti u organizacijama s preprekama za žene po djelatnostima

	Razlike u ulaganjima u ljudski kapital	Razlike među spolovima (M i Ž)	Predrasude
Mijenjanje broja žena kao viših vođa/menadžera u posljednjih pet godina			
Bankarski i finansijski sektor	0,13	-0,34*	0,16
Javna uprava	-0,29	-0,22	-0,30
Obrazovanje	-0,17	-0,09	-0,10
Proizvodnja i prerađivačka industrija	-0,03	-0,34	0,23
Uslužna djelatnost i trgovina	-0,19	-0,33	-0,31
Ostalo	0,01	-0,14	0,36
Očekivano mijenjanje broja žena kao viših vođa/menadžera u sljedećih pet godina			
Bankarski i finansijski sektor	0,23	0,03	-0,05
Javna uprava	0,22	-0,06	0,04
Obrazovanje	0,22*	0,20	0,02
Proizvodnja i prerađivačka industrija	-0,25	-0,46	0,13
Uslužna djelatnost i trgovina	-0,28	-0,25	-0,47*
Ostalo	0,09	0,55*	0,50
Regrutiranje, zadržavanje i razvoj žena u organizaciji			
Bankarski i finansijski sektor	0,14	-0,04	0,31
Javna uprava	-0,26	-0,57*	-0,34*
Obrazovanje	-0,22*	-0,27*	-0,12
Proizvodnja i prerađivačka industrija	-0,06	-0,27	0,41*
Uslužna djelatnost i trgovina	-0,33	-0,50*	-0,49*
Ostalo	-0,46	-0,18	-0,04
Ohrabivanje razvoja žena kao menadžera/vođa			
Bankarski i finansijski sektor	0,23	0,11	0,32*
Javna uprava	-0,10	-0,35*	-0,24
Obrazovanje	-0,17	-0,23*	-0,14
Proizvodnja i prerađivačka industrija	0,12	-0,11	0,48*
Uslužna djelatnost i trgovina	-0,27	-0,40*	-0,44*
Ostalo	-0,40	-0,12	0,07

Prema dobivenim rezultatima istraživanja, značajna korelacija postoji i u odnosu ohrabrivanje razvoja žena kao menadžera/vođa i razlike među spolovima, i to u djelatnostima javne uprave, obrazovanja i uslužne djelatnosti i trgovina. Također postoji značajna korelacija u odnosu na ohrabrivanje razvoja žena kao menadžera/vođa i predrasuda u djelatnostima bankarskoga i finansijskog sektora, proizvodnje i prerađivačke industrija te uslužna djelatnost i trgovina.

U skladu s dobivenim rezultatima istraživanja može se konstatirati da je potvrđena i prva hipoteza H1 – Postoji povezanost između stanja i prepreka u organizacijama s kojima se suočavaju žene da bi bili uspješni i ravnopravno zastupljeni kao top menadžeri.

4. Zaključak

Udio žena u ukupnoj populaciji je iznimno velik, kao i u radnoj snazi i udio u menadžmentu i vodstvu profitnih i neprofitnih organizacija te u javnome sektoru. Međutim, ako se promatra na kojim su razinama menadžmenta zastupljene žene, vidljivo je da su uglavnom na nižim i srednjim razinama menadžmenta te da je veoma mal udio žena vođa u organizacijama.

Žene su suočene s brojnim preprekama koje se označavaju kao nevidljive prepreke ili „stakleni strop“ koje im onemogućavaju napredak u hijerarhiji organizacije i u svojoj karijeri, bez obzira na to je li riječ o profitnome sektoru, poduzetništvu ili u politici i javnom sektoru.

Posljednjih godina na globalnoj razini jako su izražene namjere i aktivnosti koje bi dovele do ravnopravnije zastupljenosti žena u politici, poduzetništvu kao i u upravljačkim strukturama i na pozicijama menadžera i vođa na top razini, te na uklanjanju prepreka koje uzrokuju takvo stanje.

Udio žena članova Nadzornih odbora u korporacijama u Bosni i Hercegovini je 16,09 %, a udio žena kao članica uprave je 14,25 %. U parlamentima u Bosni i Hercegovini na različitim razinama udio žena je između 20 i 26 % a slični su rezultati i u izvršnoj vlasti na svim razinama, izuzimajući lokalnu gdje je broj načelnika ili gradonačelnika žena samo 3,5 %.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je najlošije stanje u organizacijama u proizvodnji i prerađivačkoj industriji, nakon toga u javnoj upravi, dok je najpozitivnije stanje u bankarskome i finansijskom sektoru, zatim u obrazovanju. Uspoređujući rezultate s istraživanjem u SAD-u, utvrđeno je da su razvojne mogućnosti za žene u SAD-u značajno bolje, aktivnosti raznovrsnije i više zastupljene.

Rezultati istraživanja pokazuju da su problemi koje stoje na putu ženama prema top pozicijama najviše izraženi setom razlika među muškaracima i ženama, a nakon toga predrasude. Utvrđene su značajne razlike u preprekama i problemima u različitim djelatnostima, a kao najekstremnije problemi uočeni su u proizvodnji i prerađivačkoj industriji, zatim u javnoj upravi, a najmanje problema je u finansijskom i bankarskom sektoru te obrazovanju.

Rezultati istraživanja pokazuju da postoji značajna korelacija stanja i aktivnosti u organizacijama u većini djelatnosti i nevidljivih prepreka nazvanih razlika među spolovima, kao i u odnosu na predrasude.

Da bi se takvo stanje s udjelom žena na višim menadžerskim pozicijama promijenilo, bez obzira na vidljive pomake u posljednje vrijeme, potrebno je stalno djelovati na stvaranju uvjeta za postizanje pune ravnopravnosti. Potrebno je na svim razinama poduzimati mjere i aktivnosti da bi se uklonile prepreke koje su istraživanjem utvrđene, djelovati na smanjenju spolnih stereotipa, na promjenama u organizacijama te činiti napore da bi se žene privuklo u organizacije, omogućio im se rad, razvoj i opstanak u organizacijama. Potrebno je stvoriti infrastrukturu koja će ženama omogućiti da se u potpunosti mogu posvetiti obitelji i poslu, te postići spolnu ravnopravnost u kućanskim i obiteljskim poslovima i obvezama te povećati ulaganje u žene kao ljudski potencijal i kapital.

Literatura

- Catalist (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>, pristupljeno 15. siječnja 2017.
- Eagly, A. H., Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders u Antonakis, J., Sternberg, R.J., Ciancolo, A.T. (ur.), *The nature of leadership*, str. 279. – 301, Thousand Oaks, CA: Sage
- Flabbi, L., Macis, M., Moro, A., Schivardi, F., (2016). Do Female Executives Make a Difference? The Impact of Female Leadership on Gender Gaps and Firm Performance, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Working Paper No. 22877., <http://www.nber.org/papers/w22877>, pristupljeno veljača 2017
- Ibarra, H., Elly R. J., Kolb D. M. (2013). Women Rising: Unseeing Barriers, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2013/09/women-rising-the-unseen-barriers>, pristupljeno 15. siječnja 2017.
- Kirch, A. (2017). The Gender composition of corporate boards: A review and research agenda, *The Leadership Quarterly*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaguan.2017.06.001>.
- Northouse, P. G., (2010). Vodstvo teorija i praksa 4th izdanje, Mate Zagreb,
- Papac, N., Klepić, Z i Matić, B. (2015). Corporate Governance in Bosnia and Herzegovina, 5th South-East European (SEE) meeting & scientific conference of management departments: *Entrepreneurial society: Current trends and future prospects in entrepreneurship, organization and management*, Faculty of Organization and Informatics Varaždin, University of Zagreb, Varaždin, ISBN 978-953-6071-50-0, p. 86 – 94.
- Zenger, J., Folkman, J. (2012). Are Women better leaders than Men, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>, pristupljeno 15. siječnja 2017.
- Agencija za statistiku Bosne i Hercegovina, (2017). Bosna i Hercegovina u brojkama, http://bhas.ba/tematskibilteni/TB_BiH_u_brojvima_2016_BS.pdf, pristupljeno siječanj 2017.
- Centralna izborna komisija BiH (2017). Izborni pokazatelji 2002-2012, http://izbori.ba/Documents/2015/25052015/Izborni_Pokazatelji_2002-2014.pdf, pristupljeno siječanj 2017.
- Credit Suisse Research, 2014. The CS Gender 3000: Women in Senior Management, https://30percentclub.org/wp-content/uploads/2014/10/2014-09-23_Research_Institute_Women_in_Business.pdf, pristupljeno veljača 2017.
- Eurostat, (2017). Employment and activity by sex and age - annual data, <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

[explained/index.php/Employment_statistics#Further_Eurostat_information](#), pristupljeno siječanj 2017.

Federalni zavod za statistiku (2016). Statistički godišnjak/ljetopis 2016, Sarajevo, <http://fzs.ba/wp-content/uploads/2017/02/SG2016.pdf>

UNC Leadership Survey 2012 : Women in Business, <http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/unc-leadership-survey-2012> , pristupljeno 15. siječnja 2017.

http://fbihvlada.gov.ba/hrvatski/sastav%20vlade_v2/, pristupljeno siječanj 2017.

<http://vijeceministara.gov.ba/ministarstva/default.aspx?langTag=hr-HR>, pristupljeno siječanj 2017.

http://www.parlamentfbih.gov.ba/dom_naroda/v2/bs/stranica.php?idstranica=6, pristupljeno siječanj 2017.

<https://www.parlament.ba/delegate/List?page=1>, pristupljeno siječanj 2017.

<http://www.vijecenarodars.net/#>, pristupljeno siječanj 2017.

<http://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/ClanoviVlade/Pages/default.aspx>, pristupljeno siječanj 2017.

http://www.izbori.ba/rezultati_izbora_2016/?resId=13&langId=1#/8/0/0 pristupljeno siječanj 2017.

THE IMPACT OF STATE AND ACTIVITIES IN ORGANIZATIONS ON BARRIERS, REPRESENTATION AND SUCCESS OF WOMEN AS A TOP MANAGER

Abstract

According to the latest census, the share of women in the total population in Bosnia and Herzegovina is almost 51%. The share of women in the labour force is also very significant as well as the share of management and leadership structure in both profit and non-profit organizations and the public sector, as well.

Women are represented mainly in lower and middle management levels and there is a very little share of women as top managers in organizations. Women are faced with numerous obstacles that are labelled as invisible barriers or "*glass ceiling*" that prevent them from advancing in the hierarchy of the organization and their career.

The main goals of this research are to gain knowledge of the situation and activities in organizations, problems and obstacles that women face, affecting work performance and career advancement, and linking the status and activities of organizations with the problems faced by women, which affects the representation and success of women as top managers.

Research results also show whether there are differences in the status and activities of organizations and differences in barriers for women in organizations in different activities affecting the representation and success of women as top managers. The results of the representation of women in the structures of the authorities in Bosnia and Herzegovina and the management structures of the companies are explored and presented. Comparison of research with similar research and status in other countries has been made, as well as guidelines for removing identified obstacles and better equality and representation of women.

Keywords: women, representation, barriers, glass ceiling, top manager, business success, impact.