

Dr. sc. Marina Brodarić Ivačić

Voditeljica Opće Službe
Brodospas d.d., Split
E-mail: marina.brodaric@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4201-8063>

Dr. sc. Ivana Tadić

Redovita profesorica
Sveučilište u Splitu
Ekonomski fakultet
E-mail: itadic@efst.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2001-8510>

Dr. sc. Danica Bakotić

Redovita profesorica
Sveučilište u Splitu
Ekonomski fakultet
E-mail: danicab@efst.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8191-4872>

RAZLIKE IZMEĐU ŽENA I MUŠKARACA KAO MENADŽERA LJUDSKIH RESURSA

UDK / UDC: 005.96-055.2(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M12, M54, O15

DOI: xx

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 15. ožujka 2023. / March 15, 2023

Prihvaćeno / Accepted: 8. svibnja 2023. / May 8, 2023

Sažetak

Godinama su žene bile ograničene u mogućnostima napredovanja i razvoju karijere, no s vremenom dolazi do sve većeg uključivanja žena u menadžment. Češće uključivanje žena u upravljačke strukture u značajnoj mjeri utječe na sve izraženije promjene u strukturi i funkcioniranju menadžmenta, načinima komuniciranja, rješavanju problema te donošenju odluka. Temeljem uzorka srednje velikih i velikih hrvatskih poduzeća, provedenim istraživanjem se ispituje udio žena menadžera ljudskih resursa (LJR) te se analizira razina znanja, vještina i osobina kojima raspolažu, ujedno ih uspoređujući s istovjetnim podacima prikupljenim o muškarcima koji su zaposleni na pozicijama menadžera LJR-a. Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da su žene zastupljenije na rukovodećim pozicijama u području upravljanja ljudskim resursima. Nadalje, utvrđeno je da žene imaju veći stupanj obrazovanja te razvijenije menadžerske vještine u odnosu na muškarce, menadžere LJR.

Ključne riječi: žene menadžeri, vođenje, menadžerska znanja i vještine, menadžerske osobine.

1. UVOD

Korporativni je svijet prošao kroz goleme transformacije tijekom posljednjih nekoliko desetljeća. Različita su istraživanja potvrdila, a time i menadžeri došli do spoznaja, kako žene imaju izražen senzibilitet i sposobnost simultanog obavljanja više zadataka na dinamičnom i konkurentnom radnom mjestu 21. stoljeća. Međutim, zastupljenost žena na višim pozicijama još uvijek je slaba. Društvena stigma, stereotipni i patrijarhalni mentalitet, zanemarivanje ženskog vodstva, društvena ograničenja mobilnosti i slobode žena, društveni pritisak i pritisak zajednice, samo su neki od glavnih društvenih zastoja koji ometaju napredak, mir i dobrobit žena menadžera. Bez obzira na vještine, sposobnosti ili iskustvo kojima žene raspolažu, upravo prethodno spomenuti faktori, sprječavaju njihov napredak i viši hijerarhijski položaj u poduzeću, pri čemu se navedena barijera popularno naziva stakleni strop (engl. *glass ceiling*). Stereotipi prema spolu, unatoč zagovaranju o jednakim mogućnostima na radnom mjestu za žene i muškarce, predstavljaju značajan problem u sprječavanju karijernog napredovanja žena, posebice kada se promatra njihov položaj u top menadžmentu različitih organizacija (Tabassum & Nayak, 2021). Usprkos poteškoćama, žene menadžeri imaju goleme potencijale, vještine i sposobnosti koje mogu pridonijeti društvenom, kulturnom i gospodarskom napretku (Mowaliev & Gurav, 2021). U suvremeno vrijeme može se govoriti o razdoblju ženske ekonomije. Svijet je prepoznao neiskorišten potencijal polovice svjetske populacije ženskog spola i specifičnih karakteristika koje one nose i unose u poslovni svijet (Bedecković & Ravlić, 2011), pa se tako može govoriti o boljim poslovnim rezultatima i stabilnosti poslovanja onih organizacija gdje su žene u većoj mjeri zastupljene na menadžerskim pozicijama (Bannò, Filippi & Trento, 2021; Naciti, Noto, Vermiglio & Barresi, 2022).

Novija istraživanja o stilovima u menadžmentu posebno ističu one karakteristike koje se većinom pripisuju ženama, poput odgovornosti, odanosti, sklonosti timskom radu i smatraju se bitnim za novi oblik menadžmenta 21. stoljeća te ga se naziva "ženskim menadžmentom" (Galičić & Ivanović, 2006). Iako su danas žene u sve većoj mjeri zastupljene na menadžerskim pozicijama, nego li su to bile proteklog desetljeća, ulazak u sve sfere menadžmenta je ipak dijelom ograničen. Postoji stalna rodna segregacija s više muškaraca koji rade na menadžerskim pozicijama u inženjerstvu, građevinarstvu, rudarstvu i proizvodnji, a više žena koje rade u ljudskim resursima, marketingu i odnosima s javnošću (Davidson & Burke, 2011). Podaci američkog Ureda za statistiku rada iz 2020. godine pokazuju da su 74,3 % zaposlenika iz područja upravljanja ljudskim resursima (ULJR) i 76,8 % menadžera LJR-a žene, dok u Ujedinjenom Kraljevstvu žene čine 87,5 % administrativnih zanimanja u području ULJR-a, odnosno 60,9 % menadžera ili direktora LJR-a (Ainsworth & Pekarek, 2022, prema Ured za nacionalnu statistiku, 2021). Neki stručnjaci vide veliku prisutnost žena u području upravljanja ljudskim resursima kao dobrodošlu promjenu, u odnosu na većinu drugih područja u kojima muškarci dominiraju na višoj razini menadžmenta (Banks, 2010).

2. ZASTUPLJENOST ŽENA U MENADŽMENTU

Žene se suočavaju s raznim preprekama koje ometaju njihov razvoj karijere i sprječavaju ih da dođu do viših rukovodećih pozicija. Morrison, White i Van Velsor (1987) su uveli pojam „staklenog stropa” kako bi objasnili prethodno spomenute prepreke, a koje onemogućuju napredovanje žena, zbog spolne diskriminacije (Ehrich, 2008). Navedeno sugerira da postoji gotovo nevidljiva, ali neprobojna strukturna barijera koja sprječava žene da napreduju na više rukovodeće pozicije (Muhonen, 2011). Neke studije su također pokazale da žene koje uspiju probiti stakleni strop mogu završiti na „staklenoj latici“, tj. nesigurnim menadžerskim pozicijama s visokim rizikom od neuspjeha (Muhonen, 2011). U praksi je također poznat i fenomen „stakleni zid”, koji opisuje učestalost žena menadžera u područjima kao što su ljudski resursi, financije i administracija, koja se smatraju od manje strateške važnosti za poslovanje poduzeća i manje je vjerojatno da će ih dovesti do pozicija izvršnih direktorica i članica upravnih odbora (Mella, 2022). Upravo se područje LJR-a često drži ženskim poslom, a opravdava činjenicama da su žene suosjećajnije, osjetljivije i empatičnije u odnosu na muškarce. S druge strane, postoje i tumačenja da se žene odlučuju za ovaj posao jer je stabilan, siguran i ne uključuje puno fizičkog napora (Bedecković & Ravlić, 2011).

Općenito se može reći kako prestiž određene menadžerske pozicije jača, tako vjerojatnost da žena bude na toj poziciji opada (Mella, 2022). Sve spomenuto proizlazi iz postavljenih stereotipa prema pojedinim skupinama ljudi, u ovom slučaju s obzirom na njihov spol, prema čemu se generaliziraju određeni stavovi o muškarcima, odnosno ženama, na menadžerskim pozicijama.

Međutim, postoje brojna istraživanja koja opovrgavaju spomenute „staklene“ barijere. U nedavnom izvješću Međunarodne organizacije rada (ILO, 2019) primijećen je značajan rast udjela žena na menadžerskim pozicijama diljem svijeta (Azija, Pacifik, Latinska Amerika, Karibi, Europa, središnja Azija) u razdoblju od 1991. do 2018. godine (Feenstra, Stoker, Lammers & Garretsen, 2023). Nadalje, istraživanja pokazuju da su muškarci zaposleni na menadžerskim pozicijama orijentirani prema poslovnim rezultatima te ih karakterizira autoritarni stil upravljanja, osobine moći, dominantnosti, konkurentnosti i kontrole, dok su žene zaposlene na menadžerskim pozicijama orijentirane na ljude te preferiraju transformacijski stil vođenja (Özdevecioğlu, Ünlü & Günel, 2008). Prema Bassu (1995) transformacijski lideri nastoje poboljšati motivaciju, moral i radnu uspješnost sljedbenika, radeći s timovima kako bi identificirali potrebne promjene, stvorili zajedničku viziju i inspirirali svoje zaposlenike (Sharif, 2019). Stempel, Rigotti i Mohr (2015) su potvrdili teorijska predviđanja vezana uz transformacijske stilove ponašanja. Iako određena istraživanja smatraju kako se transformacijski stil vodstva može manifestirati kroz oba spola, ipak ga većina povezuje sa stereotipnim ponašanjem žena, odnosno smatra ga se ženskim stilom vodstva, dok se transakcijsko vodstvo doživljava rodno neutralnim.

Žene menadžere odlikuje empatija, intuitivnost, žene iskazuju emocije, socijalizirane su i interaktivne u odnosu sa svojim suradnicima, te potiču nagrađivanje,

zadovoljenje potreba i povjerenje svojih zaposlenika, što su sve odlike transformacijskog ponašanja vodstva (Özmutaf, Aktekinb, Ergania & Çita, 2015; Shafir, 2019).

Nadalje, razlika između muškaraca i žena na liderskim pozicijama može se opravdati i njihovom emocionalnom inteligencijom – EI (Ahmad & Zadeh, 2016. prema Brackett & Mayer, 2003; Day & Carroll, 2004), odnosno sposobnošću prepoznavanja emocija u sebi i drugima te svjesnim upravljanjem vlastitim ponašanjem i odnosima s drugima (Jaganjac & Đurić, 2014). Dok muškarci posjeduju vlastiti oblik EI, žene imaju tendenciju pokazivati naprednije empatične i međuljudske vještine, koje su od vitalnog značaja za rješavanje sporova unutar ureda, upravljanje zaposlenicima i pregovaranje (Parcheta, Kaifi & Khanar, 2013), svjesnije su vlastitih osjećaja i osjećaja drugih (Parcheta et al., 2013) te pokazuju višu razinu emocionalne inteligencije, što ih može učiniti boljim menadžerima 21. stoljeća.

Važan čimbenik koji utječe na menadžersku uspješnost, uz intelektualne sposobnosti i određene vještine i znanja, su i osobine ličnosti menadžera (Srića, 2004). Iste postaju važan segment u određivanju menadžerskih potencijala u svrhu njihove pripreme za najviše menadžerske pozicije. U procesu izbora menadžera traže se osobe koje posjeduju određene osobine, a pretpostavka su njihove menadžerske uspješnosti (Northouse, 2010). Prema Tkalec (2011), osobine ličnosti koje su važne za menadžera su altruizam, hrabrost, mudrost, samostalnost, odgovornost, poštenje, radoholičnost, samouvjerenost, strpljenje, stvaralaštvo, svrhovitost, upornost i vizionarstvo.

Sve se češće svjetska literatura bavi istraživanjem spolne strukture menadžmenta, stilom vodstva žena, razlozima (ne)uključenosti žena u upravljačke strukture poduzeća ili načinima njihovog uključivanja. Godinama su žene bile ograničene u napredovanju i razvoju karijere, čak i u aspektu obrazovanja. Međutim, s vremenom je postao jasan neiskorišten potencijal žena te dolazi do sve većeg uključivanja žena u menadžment. Upravo stoga se u brojim znanstvenim analizama koristi spol kao važan kriterij (Bedecković & Ravlić, 2011). Porastom zanimanja za psihološka, sociološka i ekonomska stajališta koja daju odgovore na trend pojave ženske snage i žena u poslovnom svijetu i ekonomiji 21. stoljeća, počinje razdoblje ženske ekonomije (Bedecković & Ravlić, 2011).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Uzorak istraživanja

Uzorak istraživanja čine hrvatska poduzeća koja zapošljavaju više od 150 zaposlenika, što bi uključilo srednje velika poduzeća (150-250 zaposlenih), odnosno velika poduzeća (preko 250 zaposlenih). Od 756 poduzeća iz osnovnog skupa (srednje velika i velika poduzeća registrirana u bazi Poslovna Hrvatska), na poziv na suradnju se odazvalo 161 poduzeće, što čini stopu povrata od 21,29 %. Stopa povrata od 20 %, u istraživanjima vezanim za ULJR-a, dostatna je za donošenje zaključaka vezanih uz problem istraživanja (Pološki, 2003). Prikupljeni

podaci su izravno uneseni i obrađeni uz pomoć programskog paketa SPSS 23.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*, verzija 23.0).

3.2. Instrument istraživanja

Predmetno istraživanje dio je jednog opsežnog istraživanja provedenog 2021. godine (Brodarić Ivačić, 2021). Primarni podaci su prikupljeni anketiranjem, kao najčešće korištenom metodom prikupljanja podataka u društvenim istraživanjima (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2010). Anketa kao instrument istraživanja, koja se nalazi u prilogu, kreirana je na temelju sekundarnog istraživanja literature iz područja ULJR-a te poznavanja karakteristika hrvatske prakse ULJR-a. Pitanja pod skupinom C1 su demografskog tipa i konstruirana su u skladu s potrebama predmetnog istraživanja, skupina pitanja C2, tj. pitanja vezana za osnovne i posebne menadžerske vještine, kreirana su prema prethodno provedenom istraživanju autorice Roščić iz 2013. godine, dok su pitanja pod skupinom C3, tj. pitanja vezana za osobine menadžera, samostalno kreirana na temelju istraživanja literature iz tog područja.

Prvi dio upitnika (C1) obuhvaća *demografske podatke ispitanika* te uključuje ukupno sedam pitanja, kao što su spol, dob, razina obrazovanja, profesionalno usmjerenje, ukupne godine radnog staža, godine radnog staža u trenutnom poduzeću te njihovu aktualnu menadžersku razinu u poduzeću. Drugi dio upitnika (C2) čine *pitanja vezana uz menadžerska znanja i vještine* te uključuje osam pitanja podijeljenih na osnovna menadžerska znanja i vještine (2 pitanja), posebna menadžerska znanja i vještine (5 pitanja) i 1 pitanje vezano za dodatna menadžerska znanja i vještine, na koja su ispitanici odgovarali putem Likertove ljestvice, odnosno ocjenama 1-5. Treći dio upitnika (C3) su *pitanja vezana uz osobine menadžera* te uključuje dva pitanja na koja su ispitanici ponovno odgovarali upotrebom Likertove ljestvice, odnosno ocjenama 1-5. Istraživanje je provedeno od studenog 2019. do rujna 2020. godine.

3.3. Prikupljanje podataka

Provedeno istraživanje odvijalo se kroz dvije temeljne faze:

1. Putem baze podataka Poslovna Hrvatska izvučeni su svi osnovni podaci poduzeća iz uzorka, a uključuju brojeve telefona, e-mail adrese, internetske stranice i poštanske adrese. Ankete su se ispitanicima slale na tri načina: elektroničkom i klasičnom poštom te osobnim odlaskom u poduzeća kod menadžera LJR-a. U uvodu anketnog upitnika navedena je svrha istraživanja te je zajamčena anonimnost istraživanja, odnosno zajamčeno je da će obrađeni podaci biti prikazani isključivo zbirno.
2. Telefonski se kontaktiralo poduzeća iz uzorka u svrhu informiranja poduzeća i menadžera LJR-a o provođenju istraživanja. Ukratko im se pojasnilo o kakvom je istraživanju riječ i istaknulo se važnost sudjelovanja.

3.4. Metode obrade podataka

U radu su primijenjene metode deskriptivne, bivarijatne i multivarijatne statističke analize. Deskriptivnom analizom opisan je uzorak te su utvrđene aritmetičke sredine. U istraživanju je primijenjena i bivarijatna analiza koja prikazuje odnos dvije varijable ili razlike između dviju varijabli (Kardum, 2020). Koristio se Mann-Whitney U test za testiranje dvaju nezavisnih uzoraka koji se mjere uz pomoć redosljedne skale, tj. koristio se prilikom testiranja razlike osnovnih i posebnih menadžerskih znanja i vještina, razlika u važnosti dodatnih znanja i vještina koje mora posjedovati menadžer LJR-a te razlike u važnosti pojedine osobine koju mora posjedovati i koju posjeduje menadžer LJR-a između menadžera različitog spola.

Prethodno spomenuti test bio je osnova za odgovor na pitanje: Koje su osnovne razlike između žena i muškaraca kao menadžera ljudskih resursa? Usporedba u području ULJR, se koristi u svrhu strategijskog planiranja ULJR-a, za identifikaciju trendova i kritičnih pitanja vezanih uz funkciju ULJR-a, za postavljanje standarda izvrsnosti aktivnosti, funkcija, sustava, aktivnosti ili rezultata ULJR-a, kao instrument evaluacije ULJR-a (Janković & Poldrugovac, 2015). Usporedba ULJR-a pomaže pri razotkrivanju temeljnih uzroka problema vezanih za ljude i puteva uspješnije primjene ULJR-a u svrhu uklanjanja tih problema (Fitz-enz, 2000). Usporedba se može provoditi za bilo koje područje ULJR-a, od usporedbe procesa socijalizacije unutar poduzeća, do usporedbe menadžera za LJR.

Nadalje, od multivarijatnih metoda primijenjena je faktorska analiza, kako bi se ispitale psihometrijske karakteristike upotrijebljenih ljestvica koje se sastoje od većeg broja pitanja.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na početku analize profila menadžera LJR-a ispitanika iz uzorka, tablica 1. prikazuje njihovu distribuciju prema spolu te prema poduzećima različitog oblika vlasništva.

Od ukupno 161 menadžera LJR-a iz uzorka, 122 menadžera LJR, odnosno 75,8 % uzorka čine žene, dok ostatak od 39 ispitanika iz uzorka, odnosno 24,2 % menadžera su muškarci.

Tablica 1.

Usporedba menadžera LJR-a prema spolu u poduzećima različitog oblika vlasništva

USPOREDBA MENADŽERA LJR-a		
SPOLO (sva poduzeća)	Žene	Muškarci
	75,80 %	24,20 %
SPOLO/VLASNIŠTVO PODUZEĆA	Privatno	Javno
Žene	78,46 %	64,52 %
Muškarci	21,54 %	35,28 %

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Nadalje, temeljem tablice 1. vidi se da je veća zastupljenost menadžera LJR-a ženskog spola u privatnim poduzećima, u odnosu na javna, odnosno čak 78,46 % menadžera LJR-a privatnih poduzeća je ženskog spola. Taj omjer je nešto manji u korist žena u javnim poduzećima, gdje 64,52 % menadžera LJR-a čine žene.

Tablica 2.

Usporedba socio-demografskih karakteristika menadžera LJR-a prema spolu

USPOREDBA MENADŽERA LJR-a		
KARAKTERISTIKE	ŽENE	MUŠKARCI
SPOL	75,80 %	24,20 %
PROSJEČNA DOB	42	44
ŠKOLSKA SPREMA		
Magisterij ili doktorat	46,80 %	33,33 %
VSS I VŠS	53,20 %	66,67 %
PROFESIONALNO USMJERENJE		
<i>Ekonomsko</i>	55,73 %	30,77 %
<i>Pravno</i>	18,03 %	20,51 %
<i>Tehničko</i>	2,47 %	25,64 %
<i>Drugo</i>	23,77 %	23,08 %
PROSJEČNI UKUPNI RADNI STAŽ	18 godina	20 godina
PROSJEČNI RADNI STAŽ U TRENUTNOJ ORGANIZACIJI	9 godina	10 godina
RAZINA MENADŽERA U ORGANIZACIJI		
<i>Viši menadžer</i>	75,40 %	79,48 %
<i>Srednji menadžer i samostalni stručni kadar</i>	24,60 %	20,52 %

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Iz tablice 2. se može vidjeti da ne postoji velika razlika u prosječnoj dobi između žena i muškaraca menadžera LJR-a. U prosjeku, žene menadžeri su stare 42 godine, dok je u muškaraca zabilježena starost od prosječno 44 godine, što u konačnici predstavlja mlade žene i muškarce na pozicijama menadžera LJR-a. U suvremenom poslovanju, sve više vlasnika poduzeća na vodeća mjesta odlučuje postaviti mlade menadžere koji su prošli suvremenu edukaciju i govore strane jezike te koji, u svom poslovanju, teže promjenama (Horonitz, 2013).

Veća razlika između žena i muškaraca menadžera LJR-a je evidentna u razini školske spreme koju posjeduju. Čak 46,80 % žena menadžera LJR-a posjeduje diplomu magisterija ili doktorata znanosti, što predstavlja veliku stopu visoko obrazovanih menadžera LJR-a. Kod muškaraca na menadžerskim pozicijama u području LJR-a, zabilježeno je da 33,33 % ispitanika iz uzorka posjeduje završen stupanj magisterija ili doktorata znanosti, dok njih 66,67 % ima završen stupanj visoke ili više stručne spreme. Stupanj obrazovanja menadžera LJR-a predstavlja važan faktor koji utječe na njihove vještine i znanja. Skupina doktora i magistara znanosti najčešće se i u najvećem postotku usavršava (3-5 puta godišnje), a područje u kojem se najčešće stručno usavršavaju (76 %) su menadžerske i komunikacijske vještine (Mihelčić & Karlovčan, 2008).

Kao još jedan važan faktor koji obilježava menadžere LJR-a je njihovo profesionalno usmjerenje. Najveći udio, 55,72 % žena menadžera LJR-a je ekonomskog usmjerenja, dok najveći udio, ali značajno manji, točnije 30,77 % muškaraca menadžera LJR-a je istog usmjerenja. Također se može primijetiti razlika u tehničkom usmjerenju između žena i muškaraca menadžera LJR-a, jer čak 25,64 % muškaraca iz uzorka posjeduje tehničko usmjerenje, dok je taj udio kod žena poprilično niži, odnosno svega 2,47 % žena na menadžerskim pozicijama je tehničkog usmjerenja.

Iz tablice 2. vidljivo je da ne postoji velika razlika u prosječnom ukupnom radnom stažu menadžera LJR-a prema spolu ispitanika, pri čemu žene imaju u prosjeku 18, a muškarci 20 godina staža. Slično je i u pogledu prosječnog radnog staža menadžera LJR-a u trenutnoj organizaciji, gdje je u žena u prosjeku zabilježeno devet, a u muškaraca deset godina staža. Nadalje se može vidjeti da je 75,40 % žena menadžera LJR-a zaposleno na pozicijama višeg menadžera, a ostalih 24,6 % ispitanica je na poziciji srednje upravljačke razine ili čine samostalni stručni kadar. S druge strane, 79,48 % muškaraca menadžera LJR-a je zaposleno na pozicijama viših menadžera, dok je njih 20,52 % zaposleno na srednje upravljačkoj razini ili predstavljaju samostalni stručni kadar.

U nastavku rada analiziraju se podaci vezani uz znanje i vještine menadžera LJR-a i to počevši od razine koju trenutno posjeduju. U tablici 3. su prikazane prosječne ocjene ispitanika prema pojedinoj skupini znanja i vještina (ocjene 1-5).

Tablica 3.

Usporedba znanja i vještina menadžera LJR-a prema spolu

USPOREDBA MENADŽERA LJR-a		
	ŽENE	MUŠKARCI
Osnovna menadžerska znanja i vještine		
<i>Konceptualna znanja i vještine</i>	4,53	4,38
<i>Interpersonalna znanja i vještine</i>	4,86	4,59
<i>Tehnička znanja i vještine</i>	4,54	4,38
<i>Vještine oblikovanja</i>	4,38	4,33
Posebna menadžerska znanja i vještine		
Vještine planiranja	3,70	3,56
Vještine organiziranja	4,60	4,36
Vještine upravljanja ljudskim resursima	4,53	4,36
Vještine vođenja	4,42	4,25
Vještine kontroliranja	3,72	3,49

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Iz tablice 3. može se uočiti da žene menadžeri LJR-a, prema osobnom mišljenju ispitanika, raspolažu višom razinom osnovnih znanja i vještina u odnosu na muškarce. Među osnovnim menadžerskim znanjima i vještinama, u najvećoj mjeri se ističu interpersonalna znanja i vještine u korist ispitanica, dok one istodobno u najmanjoj mjeri raspolažu vještinama oblikovanja. Unatoč tome, vještine oblikovanja su u ispitanica također dobile visoku ocjenu, točnije 4,38 te su

ponovno ocijenjene višom ocjenom u odnosu na ispitanike. Kod muškaraca menadžera LJR-a ističu se niže prosječne ocjene posjedovanja osnovnih znanja i vještina, u odnosu na žene. Međutim, muškarci, prema njihovom osobnom mišljenju, ipak iznimno dobro raspolazu interpersonalnim znanjima i vještinama, dok u najmanjoj mjeri raspolazu vještinama oblikovanja, koje su također ocijenjene visokom ocjenom vrlo dobar. Top menadžer može imati manjak tehničkih ili interpersonalnih vještina i još uvijek biti učinkovit, ako ima podređene koji će nadomjestiti njegove nedostatke, ali o njegovim konceptualnim vještinama ovisi cjelokupni uspjeh poduzeća (Katz, 1974).

Iz tablice 3. može se uočiti da žene na pozicijama menadžera LJR-a, prema osobnom mišljenju ispitanika, imaju bolje razvijene posebne vještine i znanja od muškaraca. Žene menadžeri imaju najbolje razvijene vještine organiziranja (4,60) i vještine upravljanja ljudskim resursima (4,53). U muškaraca su u najvećoj mjeri razvijene vještine organiziranja i vještine upravljanja ljudskim resursima (4,36). Žene menadžeri imaju najlošije razvijene vještine planiranja (3,70), dok muškarci imaju najslabije razvijene vještine kontroliranja (3,49).

Tablica 4.

Rezultati Mann-Whitney U testa o postojanju razlike osnovnih i posebnih vještina menadžera LJR-a prema spolu

	Osnovne menadžerske vještine i znanja	Vještina planiranja	Vještina organiziranja	Vještina upravljanja ljudskim resursima	Vještina vođenja	Vještina kontroliranja
Mann-Whitney U	1,860,000	1,906,500	2,010,500	1,980,000	1,966,500	1,806,000
Wilcoxon W	2,640,000	2,686,500	2,790,500	2,760,000	2,746,500	2,586,000
Z	-2,091	-1,894	-1,480	-1,619	-1,676	-2,288
Asymp. Sig. (2-tailed)	,037	,058	,139	,106	,094	,022

a. Grouping Variable: C.1.1.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Iz tablice 4. može se vidjeti empirijska razina signifikantnosti te se prema rezultatima istraživanja zaključuje da postoji statistički značajna razlika u osnovnim znanjima i vještinama, vještinama planiranja, vođenja i kontroliranja menadžera LJR prema spolu, uz signifikantnost testa od 10 %. Također se može zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u vještinama organiziranja i vještinama upravljanja LJR-a između žena i muškaraca menadžera LJR-a.

KMO indeks za konstrukt „osnovna i posebna znanja i vještine menadžera LJR-a“ iznosi 0,857, što značajno premašuje kritičnu vrijednost od 0,6, dok je Bartlettov test sferičnosti podataka statistički značajan, što znači da je uzorak pogodan za provođenje faktorske analize.

Prema Kaiserovom pravilu računalni program inicijalno izdvaja jedan faktor svojstvene vrijednosti veće od 1 koji objašnjava ukupno 69,66 % varijance. Smatra se visokim postotkom i pokazuje dobru međusobnu povezanost varijabli.

Tablica 5.

Struktura izlučenog faktora za konstrukt „osnovna i posebna znanja i vještine menadžera LJR-a“

Communalities		
	Initial	Extraction
Osnovna menadžerska znanja i vještine	1,000	,514
Vještine planiranja	1,000	,558
Vještine organiziranja	1,000	,785
Vještine upravljanja ljudskim resursima	1,000	,774
Vještine vođenja	1,000	,824
Vještine kontroliranja	1,000	,725

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Iz tablice 5. vidljivo je da nijedna varijabla nema vrijednost komunaliteta manju od 0,4 te nijedna neće biti isključena iz daljnje analize. Većina komunaliteta (proporcije varijance izlučene faktorima) varijabli veća je od 0,500 (od 0,514 do 0,824), što ukazuje da je varijanca većine izvornih vrijednosti dobro objašnjena izlučenim faktorima (Raspor, 2012).

Tablica 6.

Rezultati Mann-Whitney U testa izlučenog faktora o postojanju razlike osnovnih i posebnih vještina menadžera LJR-a prema spolu

	FAKTOR Osnovna i posebna znanja i vještine menadžera LJR-a
Mann-Whitney U	1,779,500
Wilcoxon W	2,559,500
Z	-2,365
Asymp. Sig. (2-tailed)	,018

a. Grouping Variable: C.1.1.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Iz tablice 6. može se vidjeti da, ako se uprosječe vrijednosti prema proizašlom faktoru i provede Mann-Whitney U test, rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika osnovnih i posebnih vještina menadžera LJR-a, izlučenih u faktor, prema spolu, uz signifikantnost testa 5 %.

U nastavku se analizira i uspoređuje važnost dodatnih znanja i vještina, prema spolu ispitanika, koje menadžer LJR-a mora posjedovati, a iskazano prema osobnom mišljenju ispitanika.

Tablica 7.

Usporedba važnosti dodatnih znanja i vještina koja menadžer LJR-a mora posjedovati, prema spolu

USPOREDBA MENADŽERA LJR-a		
	ŽENE	MUŠKARCI
VAŽNOST DODATNIH ZNANJA I VJEŠTINA KOJE MENADŽER MORA POSJEDOVATI		
<i>Brzina odlučivanja</i>	4,27	4,18
<i>Inovativne sposobnosti</i>	4,07	3,79
<i>Sposobnost koordinacije poslova</i>	4,58	4,41
<i>Sposobnost organizacije posla</i>	4,84	4,69
<i>Sposobnost predviđanja</i>	4,38	4,15
<i>Sposobnost prenošenja znanja</i>	4,38	4,38
<i>Stručnost</i>	4,59	4,56
<i>Veliki menadžersko iskustvo</i>	4,39	4,33
<i>Visoko opće obrazovanje</i>	4,73	4,56
<i>Znanje stranih jezika</i>	4,57	4,49

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Prema rezultatima provedenog istraživanja, žene menadžeri smatraju da su sposobnost organizacije posla i visoko opće obrazovanje najvažniji dodatni elementi znanja i vještina, uz prethodno analizirane, koje menadžer mora posjedovati. Najmanje važnima smatraju inovativne sposobnosti i brzinu odlučivanja. Muškarci menadžeri LJR-a smatraju da su sposobnost organizacije posla, visoko opće obrazovanje i stručnost najvažniji dodatni elementi znanja i vještina, uz prethodno analizirane, koje menadžer mora posjedovati, dok najmanje važnima smatraju sposobnost predviđanja i inovativne sposobnosti.

U sljedećoj tablici prikazani su rezultati Mann-Whitney U testa o postojanju razlike dodatnih znanja i vještina koje mora posjedovati menadžer LJR-a između žena i muškaraca menadžera LJR-a, prema stavovima ispitanika iz uzorka.

Tablica 8.

Rezultati Mann-Whitney U testa o postojanju razlike u važnosti dodatnih znanja i vještina koja menadžer mora posjedovati između menadžera LJR-a prema spolu

	Važnost dodatnih znanja i vještina koja menadžer LJR-a mora posjedovati
Mann-Whitney U	1,877,500
Wilcoxon W	2,657,500
Z	-1,989
Asymp. Sig. (2-tailed)	,047
a. Grouping Variable: C.1.1.	

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Iz tablice 8. se zaključuje da postoji razlika u važnosti dodatnih znanja i vještina koje menadžer mora posjedovati između žena i muškaraca menadžera LJR-a, uz signifikantnost testa od 5 %.

Konstrukt „važnost dodatnih znanja i vještina koje treba posjedovati menadžer LJR-a“ sastoji se od 10 varijabli. KMO indeks za konstrukt „važnost dodatnih znanja i vještina koje treba posjedovati menadžer LJR-a“ iznosi 0,806, što značajno premašuje kritičnu vrijednost od 0,6, dok je Bartlettov test sferičnosti podataka statistički značajan, što znači da je uzorak pogodan za provođenje faktorske analize.

Prema Kaiserovom pravilu, računalni program inicijalno izdvaja dva faktora svojstvene vrijednosti veće od 1 koji objašnjavaju ukupno 51,31 % varijance. Smatra se visokim postotkom i pokazuje dobru međusobnu povezanost varijabli.

Faktorska struktura i opterećenja pojedinih varijabli dobiveni primjenom faktorske rotacije prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 9.

Struktura izlučenih faktora za konstrukt „važnost dodatnih znanja i vještina koja menadžer LJR-a mora posjedovati“

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Brzina odlučivanja		,589
Inovativne sposobnosti		,749
Sposobnost koordinacije poslova		,624
Sposobnost organizacije poslova	,534	
Sposobnost predviđanja		,633
Sposobnost prenošenja znanja	,752	
Stručnost	,753	
Veliko menadžersko iskustvo	,675	
Visoko opće obrazovanje	,523	
Znanje stranih jezika		,569

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Analizirajući pojedina dodatna znanja i vještine raspoređene prema izlučenim faktorima, može se zaključiti da dodatna menadžerska znanja i vještine koja spadaju u Faktor 1 predstavljaju važna znanja i vještine koje bi svaki menadžer trebao posjedovati, dok dodatna znanja i vještine raspoređene pod Faktor 2, podrazumijevaju one koja se odnose na pozicije viših menadžera LJR-a.

Pouzdanost mjerne ljestvice važnosti znanja i vještina koja mora posjedovati menadžer LJR-a, mjerene pokazateljem Cronbach α , je zadovoljavajuća, jer iznosi 0,812, što je više od granične vrijednosti 0,7.

Tablica 10.

Rezultati Mann-Whitney U testa izlučenih faktora o postojanju razlike u važnosti dodatnih znanja i vještina koja mora posjedovati menadžer LJR-a, prema spolu

	FAKTOR 1 Važnost dodatnih znanja i vještina koja menadžer LJR-a mora posjedovati	FAKTOR 2 Važnost dodatnih znanja i vještina koja menadžer LJR-a mora posjedovati
Mann-Whitney U	2,342,000	1,679,000
Wilcoxon W	9,845,000	2,459,000
Z	-,146	-2,762
Asymp. Sig. (2-tailed)	,884	,006

a. Grouping Variable: C.1.1.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Iz tablice 10. može se vidjeti da, ako se uprosječe vrijednosti prema proizašlim faktorima i provede Mann-Whitney U test, rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika u važnosti dodatnih znanja i vještina koja mora posjedovati menadžer LJR-a, izlučenih u Faktor 2, prema spolu, uz signifikantnost testa od 1 %, ali ne i onih izlučenih u Faktor 1.

Poslovni uspjeh menadžera, ističe Katz (Bahtijarević-Šiber et al., 2008), više ovisi o njegovim znanjima i vještinama, nego o obilježjima njegove osobnosti. Neke teorije govore da se menadžeri rađaju s dobrim osobinama, a neke da se one stječu iskustvom i usavršavanjem. Sigurno je da osobine svakako postoje i bitne su za uspješno obavljanje menadžerskog posla.

U nastavku se analiziraju osobine menadžera LJR-a različitog spola, prema osobnom mišljenju ispitanika.

Tablica 11.

Usporedba osobina menadžera LJR-a, prema spolu

USPOREDBA MENADŽERA LJR-a		
MENADŽERI LJR-A	ŽENE	MUŠKARCI
VAŽNOST OSOBINA KOJU POSJEDUJE MENADŽER		
<i>Odlučnost</i>	4,40	4,74
<i>Poštenje</i>	4,50	4,46
<i>Objektivnost</i>	3,96	4,00
<i>Hrabrost</i>	3,84	4,13
<i>Samopouzdanost</i>	4,31	4,51
<i>Snalažljivost</i>	4,43	4,46
<i>Poslovnost</i>	4,43	4,48
<i>Inteligencija</i>	4,63	4,69
<i>Samostalnost</i>	4,18	4,38
<i>Osobna kultura ponašanja</i>	4,74	4,79

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Prema rezultatima provedenog istraživanja, žene menadžeri LJR-a smatraju da u najvećoj mjeri posjeduju osobnu kulturu ponašanja i inteligenciju, dok u najmanjoj mjeri posjeduju hrabrost i objektivnost. Muškarci smatraju da u najvećoj mjeri posjeduju osobnu kulturu ponašanja i odlučnost, dok u najmanjoj mjeri posjeduju hrabrost i objektivnost.

Tablica 12.

Rezultati Mann-Whitney U testa o postojanju razlike u važnosti pojedine osobine koju posjeduje menadžer LJR-a, prema spolu

	Važnost osobina koje posjeduje menadžer
Mann-Whitney U	1,782,000
Wilcoxon W	9,285,000
Z	-2,368
Asymp. Sig. (2-tailed)	,018

a. Grouping Variable: C.1.1.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Iz tablice 12. zaključuje se da postoji statistički značajna razlika u važnosti pojedine osobine koju posjeduje menadžer LJR-a, prema spolu, uz signifikantnost testa od 5 %.

Postoje liste osobina koje moraju posjedovati uspješni menadžeri, no mogu se izdvojiti neke za koje bi se većina složila da su neophodne. To su: poštenje, odlučnost, entuzijazam, objektivnost, hrabrost, poslovnost, snalažljivost, osobna kultura ponašanja, samostalnost i kritičnost (Northouse, 2010). Određene važne osobine uspješnih menadžera LJR-a, koje su istakli ispitanici ovog istraživanja su: odlučnost, objektivnost, hrabrost, snalažljivost, osobna kultura ponašanja i samostalnost. Ključne razlike uspješnih i neuspješnih menadžera su: inteligencija, socijalnost, optimizam, socijalno vodstvo, samouvjerenost, dominantnost, motivacija i objektivnost (Horonitz, 2013). Ti nalazi pokazuju što treba provjeravati kod kandidata pri izboru na menadžerske pozicije ili pri njihovom napredovanju. Otkrivanje individualnih pretpostavki za uspješnost u menadžerskom poslu i primjena dobrih programa njihova testiranja mogu biti ne samo neophodna, nego i dobra investicija za svaku organizaciju i za svaki uspješan menadžment (Srića, 2004).

Neke teorije govore da se menadžeri rađaju s dobrim osobinama, a neke da se one stječu iskustvom i usavršavanjem. Uzimajući u obzir osobna razmišljanja ispitanika, iz provedenog se istraživanja uočava da žene menadžeri LJR-a imaju sljedeće osobine: visok stupanj odlučnosti, poštenja, samopouzdanja, snalažljivosti, inteligencije, osobne kulture ponašanja, samostalnosti. Osobinu objektivnosti i hrabrosti posjeduju u manjoj mjeri, ali ipak dovoljno velikoj. Može se uočiti kako i muškarci menadžeri LJR-a, prema osobnim razmišljanjima, imaju sljedeće osobine: visok stupanj odlučnosti, poštenja, samopouzdanja, snalažljivosti, inteligencije, osobne kulture ponašanja, poslovnosti. Osobinu samostalnosti, objektivnosti i hrabrosti posjeduju u manjoj mjeri, ali ipak dovoljno velikoj.

Konstrukt „važnost osobina koje posjeduje menadžer LJR-a“ se sastoji od 10 varijabli. KMO indeks za konstrukt „važnost osobina koje posjeduje menadžer LJR-a“ iznosi 0,775, što premašuje kritičnu vrijednost od 0,6, dok je Bartlettov test sferičnosti podataka statistički značajan, što znači da je uzorak pogodan za provođenje faktorske analize.

Prema Kaiserovom pravilu računalni program inicijalno izdvaja tri faktora svojstvene vrijednosti veće od 1 koji objašnjavaju ukupno 57,37 % varijance. Smatra se visokim postotkom i pokazuje dobru međusobnu povezanost varijabli.

Tablica 13. prikazuje strukturu pojedinih faktora nakon provedene rotacije.

Tablica 13.

Struktura izlučenih faktora za konstrukt „važnost osobina koje posjeduje menadžer LJR-a“

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Odlučnost		,564	
Poštenje			,716
Objektivnost		,629	
Hrabrost		,797	
Samopouzdanost	,572	,515	
Snalažljivost	,561		
Poslovnost	,756		
Inteligencija			,717
Samostalnost	,740		
Osobna kultura ponašanja			,721

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Na temelju izlučenih faktora vidljiv je raspored važnosti osobina menadžera prema pojedinom faktoru. Strukturu Faktora 1 čine komponente koje odražavaju crte ličnosti menadžera. Samostalnost je usko povezana sa snalažljivošću i samopouzdanjem. Strukturu Faktora 2 čine komponente koje odražavaju vođu. Upravo je jedna od glavnih osobina vođe odlučnost, jer se od vođe očekuje donošenje teških odluka. Komponente Faktora 3 odražavaju emocionalnu i kulturnu inteligenciju menadžera. Menadžeri su odgovorni za kreiranje kulture poslovanja poduzeća.

Pouzdanost gore navedene mjerne ljestvice, mjerene pokazateljem Cronbach α , je zadovoljavajuća, jer iznosi 0,775, što je više od granične vrijednosti 0,7.

Tablica 14.

Rezultati Mann-Whitney U testa izlučenog faktora o postojanju razlike u važnosti osobina koje posjeduje menadžer LJR-a, prema spolu

	FAKTOR 1 Važnost osobina koje posjeduje menadžer LJR-a	FAKTOR 2 Važnost osobina koje posjeduje menadžer LJR-a	FAKTOR 3 Važnost osobina koje posjeduje menadžer LJR-a
Mann-Whitney U	2,134,500	1,704,500	2,288,500
Wilcoxon W	9,637,500	9,207,500	9,791,500
Z	-,965	-2,662	-,357
Asymp. Sig. (2-tailed)	,335	,008	,721

a. Grouping Variable: C.1.1.

Izvor: Rezultati istraživanja (N=161)

Iz rezultata tablice 14. može se vidjeti da, ako se uprosječe vrijednosti prema proizašlim faktorima i provede Mann-Whitney U test, postoji statistički značajna razlika u važnosti osobina koje posjeduje menadžer LJR-a, prema spolu ispitanika, izlučenih u Faktor 2, uz signifikantnost testa od 10 %, ali ne i osobina izlučenih u Faktor 1 i Faktor 3.

U konačnici se, prema provedenom istraživanju, navode razlike između žena i muškaraca menadžera LJR-a, isključivo prema subjektivnom mišljenju ispitanika, pri čemu se žene ističu kada je u pitanju razina školske sprema koju posjeduju, razina osnovnih i posebnih menadžerskih vještina i znanja te razina važnosti dodatnih vještina i znanja. Iz navedenog se može zaključiti da žene menadžere LJR-a treba još više poticati na daljnji razvoj i na češće apliciranje na visoke pozicije.

Tablica 15.

Razlike između menadžera LJR-a prema spolu

Razlike između menadžera LJR-a ženskog i muškog spola
Žene menadžeri LJR-a posjeduju veću razinu školske sprema
Žene menadžeri LJR-a raspolazu u većoj mjeri sa osnovnim znanjima i vještinama
Žene menadžeri LJR-a imaju bolje vještine planiranja
Žene menadžeri LJR-a imaju bolje vještine vođenja
Žene menadžeri LJR-a imaju bolje vještine kontroliranja
Žene menadžeri LJR-a su odlučnije, hrabrije i samostalnije

Izvor: Izradili autori

4. RASPRAVA I ZAKLJUČAK

Žene su napravile velik napredak u obrazovanju, a posebno u profesionalnom smislu u posljednjih 20 godina. Brže i intenzivnije uključivanje žena na menadžerske pozicije te vrednovanje i širenje raznolikosti stilova menadžmenta i pristupa menadžmentu, moglo bi pomoći poduzećima u opstanku i razvoju u konkurentnoj i turbulentnoj okolini (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da su žene danas postale sve zastupljenije na rukovodećim pozicijama u području ULJR-a. Na temelju empirijskog istraživanja, isključivo prema subjektivnom mišljenju ispitanika iz uzorka, došlo se do sljedećih zaključaka: postoji značajna razlika u osnovnim znanjima i vještinama, vještinama planiranja, vođenja i kontroliranja menadžera LJR, prema spolu (1); postoji razlika u važnosti dodatnih znanja i vještina između žena i muškaraca menadžera LJR-a (2) i postoji značajna razlika u važnosti osobina koju posjeduje menadžeri LJR-a, prema spolu (3).

Neki se autori slažu da veća prisutnost žena na najvišim upravljačkim pozicijama omogućuje organizacijama da uspostave bolje procese donošenja odluka zbog različitih vještina i karakteristika menadžmenta (AbouAssi & An, 2017).

Svako istraživanje ima svoja ograničenja koja utječu na njegove rezultate. Prvo ograničenje ovog istraživanja je spremnost menadžera LJR-a za popunjavanje ankete. Ovo ograničenje se konkretno odnosi na udio poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju. Iako je stopa povrata anketnih upitnika 21,29 %, što omogućuje korištenje složenijih tehnika analize, i dalje treba biti svjestan da je uzorak istraživanja samo dio cjelokupne populacije.

Drugo ograničenje se odnosi na problem subjektivnosti. Kao i u primjeru sličnih istraživanja, podatke prikupljene anketnim upitnikom obilježava subjektivnost. Pitanje samoprocjene, prilikom popunjavanja anketnih istraživanja, može se smatrati problematičnim, jer menadžeri svoj rad ocjenjuju boljim nego što stvarno jest, što može dovesti do prikupljanja nepotpuno točnih podataka. Navedene rezultate treba uzimati s dozom opreza, jer su isti proizašli kao rezultat subjektivnog mišljenja ispitanika, pri čemu se ne može sa sigurnošću istaknuti da se mišljenja žena i muškaraca međusobno razlikuju s obzirom na njihovu različitu percepciju pojedinih elemenata istraživanja, posebno pritom misleći na njihovu osobnu razinu samokritičnosti.

Nadalje, ograničenje vezano uz empirijske podatke odnosi se na činjenicu da je istraživanje provedeno među menadžerima LJR-a i predstavlja isključivo njihovu točku gledišta. Zanimljivo bi bilo vidjeti rezultate istraživanja kada bi istu anketu ispunili zaposlenici i iskazali svoje mišljenje o menadžerima ljudskih resursa poduzeća u kojima su zaposleni.

U budućim bi se istraživanjima trebao primijeniti veći uzorak za ispitivanje razlika među spolovima, a dodatno bi se mogla ispitati razlika u poduzećima različitih djelatnosti, napraviti usporedba financijskih rezultata i pokazatelja poduzeća, a sve prema spolu menadžera LJR-a.

LITERATURA

AbouAssi, K. & An, S.H. (2017). Gender representation and organizational size: examining opportunities for members' involvement in membership organizations. *Public Management Review*, 19(10), 1437-1454. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1284255>

- Ahmad, S. M. & Zadeh, Z. F. (2016). Gender differences on the variables of emotional intelligence, creative-potential and job satisfaction in managers. *Pakistan Journal of Psychology*, 47(2), 61-77.
- Ainsworth, S. & Pekarek, A. (2022). Gender in Human Resources: Hiding in plain sight. *Human resource management journal*, 32(3), 1-16. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12437>
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. & Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment - vještine, sustavi, izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
- Banks, B. (2010). *Human Resources: The Complexity of the Gender Imbalance*. Business Masters. 2. Fisher digital publications. <https://fisherpub.sjfc.edu>
- Bannò, M., Filippi, E. & Trento, S. (2021). Women in top echelon positions and their effects on sustainability: a review, synthesis and future research agenda. *Journal of Management and Governance*, 25(3), 181-251. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09604-7>
- Bedeković, V. & Ravlić, Ž., (2011). Položaj žena u rukovodećim strukturama službi jedinica lokalne uprave i područne (regionalne) samouprave. *Praktični menadžment*, 2(2), 15-23.
- Brodarić Ivačić, M. (2021). *Oblik vlasništva poduzeća kao odrednica uspješnosti upravljanja ljudskim resursima*. Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet Split.
- Davidson, M. J. & Burke, R. J. (2011). *Women in Management Worldwide*, 2 nd edition, London: Routledge.
- Day, A. & Carroll, S. (2004). Using an Ability-Based Measure of Emotional Intelligence to Predict Individual Performance, Group Performance, and Group Citizenship Behaviors. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443-1458. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00240-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00240-X)
- Ehrich, L. (2008). Mentoring and women managers: another look at the field. *Gender in Management: an international journal*, 23(7), 469-483. <https://doi.org/10.1108/17542410810908839>
- Feenstra, S., Stoker, J.I., Lammers, J. & Garretsen, H. (2023). Managerial stereotypes over time: the rise of feminine leadership. *Gender in Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2022-0331>
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of human capital- measuring the economic value of employee performance*. New York: Amacom.
- Galičić, V. & Ivanović, Z. (2006). Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu. *Tourism and Hospitality Management*, 12(1), 79-88. <https://doi.org/10.20867/thm.12.1.6>
- Horonitz, P. (2013). *Psihologija ekonomskog ponašanja. Priručnik o osnovama bihevioralne ekonomije*. Edunova – škola informatike i managementa.
- International Labour Office (ILO). (2019). *Women in business and management: the business case for change*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf
- Jaganjac, J., & Đurić, M. (2014). Emocionalna inteligencija u funkciji uspješnog poslovnog odlučivanja poduzetnika i menadžera. *Zbornik radova, PILC 2014: Učinkoviti timovi – formula za uspjeh*, 93-102.
- Janković, S. & Poldrugovac, K. (2015). Benchmarking: prepoznavanje najbolje prakse v hotelirstvu /Benchmarking: potraga za najboljom praksom u hotelijerstvu // Spremljanje in primerjava dosežkov hrvaških in slovenskih hotelov / Pračenje i usporedba rezultata hrvatskih i slovenskih hotel. *Koper: Založba Univerze na Primorskem*, 7-28.
- Kardum, G. (2020). *R- u znanosti i obrazovanju*. <https://bookdown.org>
- Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Mella, P. (2022). In every organization, gender stereotypes reduce organizational efficiency and waste productive energy: a systems thinking perspective. *Kybernetes*, Emerald Publishing Limited, 51(13), 156-185. <https://doi.org/10.1108/K-04-2021-0283>

Mihelčić, S. & Karlovčan S. (2008). *Profil hrvatskog menadžera*. Zagreb: Centar za management i savjetodavanje d.o.o.

Mowalib, L.P. & Gurav, A.M. (2021). The social challenges of women managers in the 21st century: an empirical study. *Employment, Entrepreneurship and Extension*, 2(5), 1-13.

Muhonen, T. (2011). Health and work locus of control during women managers' careers. *Gender in Management*, 26(6), 419-431. <https://doi.org/10.1108/17542411111164911>

Naciti, V., Noto, G., Vermiglio, C. & Barresi, G. (2022). Gender representation and financial performance: an empirical analysis of public hospitals. *International Journal of Public Sector Management*, 35(5), 603-621. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2022-0004>

Northouse, P.G., (2010). *Vodstvo: teorija i praksa*. Zagreb: Mate d.o.o.

Özdevecioğlu, M., O. Ünlü & Günel, Ö. D. (2008). Does Managers' Gender Matter in Employee Burnout?. 8 IAMB Conference, Spain, 1-12.

Özmutaf, N.M., Aktekin, E., Ergani, B. & Çita, K. (2015). The effects of innovative features of women managers on their business performance: the food exporter companies in aegean region sample. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 220-229. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.353>

Parcheta, N., Kaifi, B. A. & Khanar, N.M. (2013). Gender Inequality in the Workforce: A Human Resource Management Quandary. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3). 240-248.

Pološki, N. (2003). Kreiranje višekriterijskog modela za analizu doprinosa managementa ljudskih potencijala uspješnosti poduzeća. *Doktorska disertacija*, Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet Zagreb.

Raspor, S. (2012). *Multivarijatna statistička analiza zadovoljstva klijenta u hotelskoj industriji*. Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.

Roščić, A. M., (2013). *Utjecaj veličine poduzeća na razvijenost menadžerskih vještina*. Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

Sharif, K. (2019). Transformational leadership behaviours of women in a socially dynamic environment. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 1191-1217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2018-1611>

Srića, V. (2004). *Inventivni menadžer u 100 lekcija: kako postati i ostati pobjednik*. Zagreb: Znanje d.d.

Stempel, C. R., Rigotti, T., & Mohr, G. (2015). Think transformational leadership—Think female? *Leadership*, 11(3), 259-280. <https://doi.org/10.1177/1742715015590468>

Tabassum, N. & Shankar Nayak, B. (2021). Gender Stereotypes and Their Impact on Women's Career Progressions from a Managerial Perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 192-208. <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>

Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. & Pološki Vokić, N., (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P.

Tkalec, Z., (2011). Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), 35-43.

PRILOZI

Prilog 1. Anketni upitnik

C) PODACI O MENADŽERSKIM ZNANJIMA I VJEŠTINAMA

Uz sljedeća pitanja zaokružite odgovarajući broj ili upišite potrebni podatak.

C1. OPĆI PODACI O MENADŽERU (ISPITANIKU)

C.1.1. Spol:

- 1) Muški 2) Ženski

C.1.2. Koliko imate godina? (upisati) _____

C.1.3. Najviša školska sprema koju posjedujete je:

- 1) Doktorat znanosti
- 2) Magisterij znanosti
- 3) Magistar specijalist
- 4) Visoka stručna sprema (ili diplomski studij – magistar struke)
- 5) Viša stručna sprema (ili preddiplomski studij - prvostupnik)
- 6) Srednja stručna sprema

C.1.4. Koje je Vaše profesionalno usmjerenje?

- 1) ekonomsko
- 2) pravno
- 3) tehničko
- 4) drugo (upisati): _____

C.1.5. Vaš ukupni radni staž (upisati godine): _____

C.1.6. Vaš radni staž u trenutnoj organizaciji (upisati): _____

C.1.7. Razina u organizaciji:

- 1) viši menadžer
- 2) srednji menadžer
- 3) samostalni stručni kadar (koji nema neposredno podređenih zaposlenika)

C.2. MENADŽERSKA ZNANJA I VJEŠTINE

Osnovne menadžerske vještine i znanja

C.2.1. U kojoj mjeri raspolazete niže navedenim znanjima i vještinama u Vašem menadžerskom poslu (1-neznatno, 3- srednje, 5- u najvećoj mjeri)

ZNANJA I VJEŠTINE MENADŽERA	1	2	3	4	5
Konceptualna znanja i vještine (sposobnost sagledavanja cjeline i razumijevanje složenosti poslovnih situacija)					
Interpersonalna znanja i vještine (znanja ophođenja s ljudima, sposobnost timskog rada i komuniciranja sa ljudima)					
Tehnička znanja i vještine (metode, tehnike i postupci koji se koriste na poslu)					
Vještine oblikovanja (pronalaženje i oblikovanje rješenja poslovnih problema)					

C.2.2. U kojoj mjeri su Vam potrebna niže navedena znanja i vještine u Vašem menadžerskom poslu (1-neznatno, 3- srednje, 5- u najvećoj mjeri)

ZNANJA I VJEŠTINE MENADŽERA	1	2	3	4	5
Konceptualna znanja i vještine (sposobnost sagledavanja cjeline i razumijevanje složenosti poslovnih situacija)					
Interpersonalna znanja i vještine (znanja ophođenja s ljudima, sposobnost timskog rada i komuniciranja sa ljudima)					
Tehnička znanja i vještine (metode, tehnike i postupci koji se koriste na poslu)					
Vještine oblikovanja (pronalaženje i oblikovanje rješenja poslovnih problema)					

Posebne menadžerske vještine i znanja

C 2.3. Ocijenite (ocjenom 1-5) Vaše vještine planiranja (1-nikada, 3- ponekad, 5- uvijek).

VJEŠTINE PLANIRANJA	1	2	3	4	5
Konstantno prikupljam informacije o okolini poduzeća i razmatram implikacije koje se odnose na važne faktore poduzeća.					
Dobro poznajem faktore područja na kojem poduzeće djeluje.					
U stanju sam pretpostaviti buduće potrebe i interese svog kupca/klijenta.					
Nastojim spoznati faktore okoline koji mogu utjecati na uspjeh poduzeća i orijentirati se na one od ključnog interesa za poduzeće.					
Odgovoran sam za ostvarenje budžeta prodaje.					

C 2.4. Ocijenite (ocjenom 1-5) Vaše vještine organiziranja (1-nikada, 3- ponekad, 5- uvijek).

VJEŠTINE ORGANIZIRANJA	1	2	3	4	5
Ukoliko se pojavi neki problem u poduzeću pristupam analizi dokumentacije o dotičnom problemu i razgovoru s povezanim osobama.					
S ciljem povećanja proizvodnosti i kvalitete rada provodim redizajniranje posla.					
Nastojim različite poslove unutar poduzeća prilagoditi različitim znanjima i vještinama svojih suradnika.					
Tijekom izvođenja nekog projekta unutar poduzeća u svakom trenutku imam informacije o tome što se zbiva na razradi projekta.					

C 2.5. Ocijenite (ocjenom 1-5) Vaše vještine upravljanja ljudskim resursima (1-nikada, 3- ponekad, 5- uvijek).

VJEŠTINE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA	1	2	3	4	5
Kontinuirano analiziram jesu li znanja i sposobnosti postojećih zaposlenika u skladu s ciljevima poduzeća.					
Inzistiram na različitim oblicima rada s ciljem povećanja fleksibilnosti poduzeća s aspekta kadrova.					
Prilikom prikupljanja informacija o kandidatima za posao poštuju etičke standarde privatnosti i povjerljivosti.					
Prilikom intervjuiranja kandidata vrlo uspješno procjenjujem iskrenost istih.					

C 2.6. Ocijenite (ocjenom 1-5) Vaše vještine vođenja (1-nikada, 3- ponekad, 5- uvijek).

VJEŠTINE VOĐENJA	1	2	3	4	5
Uočavam pozitivne učinke i postignuća svojih suradnika te ih pojačavam komplimentima i nagradom.					
Suradnike upozoravam na autoritet koji imaju u izvršavanju delegiranih zadataka.					
Nastojim delegirati složene kao i rutinske i jednostavne poslove svojim suradnicima.					
Kritiku potkrepljujem sugestijama o tome što suradnik može napraviti kako bi popravio svoje ponašanje.					
Razumijem važnost uvođenja promjena te to neprestano ističem drugima.					

C 2.7. Ocijenite (ocjenom 1-5) Vaše vještine kontroliranja (1-nikada, 3- ponekad, 5- uvijek).

VJEŠTINE KONTROLIRANJA	1	2	3	4	5
Koristim različite metode kontrole kako bi osigurao potpunu financijsku kontrolu unutar poduzeća.					
Kontinuirano pratim i kontroliram ostvarenje marketinških aktivnosti pomoću adekvatnih sustava.					
Kontinuirano kontroliram kvalitetu pružene usluge i proizvoda unutar poduzeća.					
Kontinuirano provodim procjenu performansi zaposlenih korištenjem odgovarajućih metoda.					
Kontinuirano pratim stanje i promjene u ljudskim resursima s ciljem utvrđivanja uzroka eventualnih odstupanja i otklanjanja istih.					

C.2.8. Ocijenite po važnosti od 1-5 dodatna znanja i vještine koje treba posjedovati menadžer na Vašoj razini : (1- najmanje važno, 5-najvažnije).

	1	2	3	4	5
Brzina odlučivanja					
Inovativne sposobnosti					
Sposobnost koordinacije poslova					
Sposobnost organizacije posla					
Sposobnost predviđanja					
Sposobnost prenošenja znanja					
Stručnost					
Veliki menadžersko iskustvo					
Visoko opće obrazovanje					
Znanje stranih jezika					

C.3. OSOBINE MENADŽERA

C.3.1. Ocijenite ocjenom od 1-5 koliko je važna pojedina osobina koju mora posjedovati menadžer: (1- najmanje važno, 5-najvažnije)

	1	2	3	4	5
Odlučnost					
Poštenje					
Objektivnost					
Hrabrost					
Samopouzdanje					
Snalažljivost					
Poslovnost					
Inteligencija					
Samostalnost					
Osobna kultura ponašanja					

C.3.2. Ocijenite ocjenom od 1-5 koliko je važna pojedina osobina koju Vi kao menadžer posjedujete: (1- najmanje važno, 5-najvažnije).

	1	2	3	4	5
Odlučnost					
Poštenje					
Objektivnost					
Hrabrost					
Samopouzdanje					
Snalažljivost					
Poslovnost					
Inteligencija					
Samostalnost					
Osobna kultura ponašanja					

Marina Brodarić Ivačić, PhD

Head of General Service

Brodospas d.d., Split

E-mail: marina.brodaric@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4201-8063>

Ivana Tadić, PhD

Full Professor

University of Split

Faculty of Economics, Business and Tourism

E-mail: itadic@efst.hr

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2001-8510>

Danica Bakotić, PhD

Full Professor

University of Split

Faculty of Economics, Business and Tourism

E-mail: danicab@efst.hr

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8191-4872>

DIFFERENCES BETWEEN WOMEN AND MEN AS HUMAN RESOURCES MANAGERS

Abstract

For years, advancement and career development opportunities for women were limited, but over time, increasing involvement of women in management is evident. The more frequent inclusion of women in organizational structures has a significant impact on contemporary and substantial changes in organizational structure and managerial functions, methods of communication, problem-solving and decision-making. Based on the sample of medium-sized and large Croatian companies, this research examines the proportion of females positioned as human resource (HR) managers. It analyzes the level of knowledge, skills, and personality traits they possess, at the same time comparing those with the same data collected on their male counterparts in the same managerial positions. The results of the research show that women are more represented in management positions in the field of human resources management. Moreover, women as HR managers poses higher level of education, as well as more developed managerial skills compared to men, HR managers.

Keywords: *women managers, leadership, managerial knowledge and skills, manager's personality traits*

JEL classification: *M12, M54, O15*