

Dr. sc. Željko Mateljak

Izvanredni profesor

Sveučilište u Splitu

Ekonomski fakultet

E-mail: zeljko.mateljak@efst.hr

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9942-760X>

RAZINA UKLJUČENOSTI ŽENA U UPRAVLJAČKE PROCESE U REPUBLICI HRVATSKOJ

UDK / UDC: 005.742-055.2(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: J16, G34, M12

DOI: 10.17818/EMIP/2024/2.5

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 29. kolovoza 2023. / August 29, 2023

Prihvaćeno / Accepted: 2. svibnja 2024. / May 2, 2024

Sažetak

Tijekom svojeg poslovnog vijeka poduzeća se susreću s izborom osoba na upravljačke pozicije. Pritom trebaju imati jasno definirane kriterije izbora te poštovati temeljnu zakonsku proceduru. Nakon izbora na upravljačke pozicije, izabrani kadrovi moraju biti svjesni odgovornosti dodijeljene pozicije i biti uključeni u upravljačke procese s ciljem donošenja kvalitetnih poslovnih odluka kako bi poduzeća bila dobro pozicionirana na domaćim i međunarodnim tržištima. U takvim slučajevima poduzeća trebaju imati ravnopravan izbor s obzirom na spol. U ovom radu naglasak je na identificiranju razine uključenosti žena u upravljačke procese. Predmet je ovog rada prepoznavanje važnosti uključenosti žena u upravljačke procese poduzeća. Problem je postoji li uključenost žena u upravljačke procese u Republici Hrvatskoj i u kojem je stupnju prisutna. Istraživanje je provedeno nad 1900 poduzeća u Republici Hrvatskoj. Rezultati istraživanja pokazali su da postoji viši stupanj uključenosti žena u temeljne upravljačke procese pri anketiranim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: razina uključenosti, upravljačke pozicije, poduzeća, Republika Hrvatska.

1. UVOD

Područje ravnopravnosti spolova u posljednje vrijeme dobiva sve više pozornosti u poslovnom svijetu. O ravnopravnosti spolova sve se više raspravlja u javnom i privatnom sektoru na temelju rodne zastupljenosti u upravljačkim pozicijama. Kada se govori o upravljačkim pozicijama pri privatnim i javnim

poduzećima, prvenstveno se to odnosi na članstvo u upravama i nadzornim odborima. S obzirom na upravljački model poduzeća, rodna zastupljenost može se promatrati i u upravnim odborima. S druge strane, kada se govori o rodnoj zastupljenosti u javnim institucijama, onda se prvenstveno naglasak stavlja na upravna vijeća i upravljačke pozicije poput ravnatelja/ica, gradonačelnika/ca i ostalih.

Većina država, pa tako i Republika Hrvatska, područje ravnopravnosti spolova pravno je regulirala Zakonom koji donosi Vlada Republike Hrvatske. Trenutno važeći Zakon o ravnopravnosti spolova ističe da žene i muškarci trebaju biti jednako prisutni u svim područjima javnog i privatnog života prema statusu, ostvarivanju svih prava te koristima od ostvarenih rezultata (NN, 69/17). Predlaganje smjernica Zakona o ravnopravnosti spolova u Republici Hrvatskoj provodi Ured za ravnopravnost spolova pri Vladi Republike Hrvatske koji je osnovan 3. veljače 2004. godine na temelju Uredbe Vlade Republike Hrvatske (NN, 18/04) kao stručna služba Vlade Republike Hrvatske (<https://ravnopravnost.gov.hr/o-uredu/9>, 10. 5. 2023.).

Pored Ureda pri Vladi Republike Hrvatske, ravnopravnošću spolova bavi se i Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova koja na temelju Zakona o ravnopravnosti spolova (NN, 82/08,69/17) djeluje neovisno i samostalno, prati provođenje Zakona o ravnopravnosti spolova i drugih propisa koji se tiču ravnopravnosti spolova te najmanje jednom godišnje o svom radu izvješćuje Hrvatski sabor. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova postupa po pritužbama građana i građanki na diskriminaciju na temelju spola, bračnog ili obiteljskog statusa i spolne orijentacije, razmatra slučajeve kršenja načela ravnopravnosti spolova koja su počinila tijela državne i javne uprave uprave i druga tijela s javnim ovlastima, zaposleni u tim tijelima te druge pravne i fizičke osobe. Ako u obavljanju poslova Pravobraniteljica sazna za povredu odredbi Zakona o ravnopravnosti spolova s obilježjima kaznenog djela, podnijet će prijavu nadležnom državnom odvjetništvu. Ako ocijeni da je povrijeđeno načelo ravnopravnosti spolova, Pravobraniteljica ima pravo podnijeti prijedlog za pokretanje postupka ocjene ustavnosti zakona, odnosno ustavnosti i zakonitosti drugih propisa (<https://www.radnica.org/novosti/pravobraniteljica-za-ravno-pravnost-spolova>, 10. 5. 2023.)

Uz Ured i Pravobraniteljicu za ravnopravnost spolova, u Republici Hrvatskoj postoji i Europski institut za ravnopravnost spolova (engl. *European Institut for Gender Equality*, EIGE) sa sjedištem u Vilniusu (Litva), osnovan 2010. godine kao agencija EU-a koja provodi u djelo ravnopravnost spolova u Europskoj uniji i izvan nje. Zadatak je ove agencije provođenje istraživanja i prikupljanja statističkih podataka o ravnopravnosti spolova u EU-u, kao i nadzora o ispunjavanju međunarodnih obveza u području ravnopravnosti spolova EU-a te o tome podnosi godišnje izvješće (https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/eige_hr, 10. 5. 2023.). Uz to, Europski institut za ravnopravnost spolova na svojim mrežnim stranicama objavljuje godišnje publikacije i usporedbu zemalja članica Eurospke unije prema indeksu ravnopravnosti spolova.

Na temelju prethodno iznesenih činjenica zaključuje se da su donošenjem Zakona o ravnopravnosti spolova stvorene osnovne pretpostavke za postizanje ravnopravnosti muškaraca i žena na svim društvenim razinama, među koje spadaju i upravljačke pozicije. Stoga je u ovom radu važno pokazati razinu uključenosti žena u upravljačke procese pri profitnim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Predmet je ovog rada ukazati na važnost uključenosti žena u upravljačke procese poduzeća. Problem je utvrditi razinu uključenosti žena u upravljačke procese i u kojem je stupnju prisutna. U nastavku rada dat će se pregled od sada provedenih istraživanja u području ravnopravnosti spolova, uključujući i razinu uključenosti žena u upravljačke procese.

2. PREGLED PROVEDENIH ISTRAŽIVANJA

Budući da je područje ravnopravnosti spolova uglavnom pravno regulirano u poslovnom svijetu te postoji potreba za provođenjem istraživanja, u radu će se prikazati relevantna istraživanja iz istog područja.

Pravobraniteljica za ravnopravnost poslova u izvješću za 2022. godinu (2023.) naglašava da je udio žena u upravama dioničkih društava čije su dionice, odnosno korporativne obveznice bile uvrštene na uređeno tržište Zagrebačke burze, iznosio 16,67%, dok je udio žena u nadzornim odborima navedenih društava iznosio 25,78%. U usporedbi s podacima iz 2021., radi se o stagnaciji u odnosu na uprave dioničkih društava te povećanju od otprilike 2,8% u odnosu na udio žena u nadzornim odborima navedenih društava.

Nadalje, rezultati istraživanja provedenog u Rumunjskoj (Voicila, Ghinea & Filculescu, 2018.) pokazali su da su faktori poput postavljanja viših standarda u poslovanju, otvorenosti prema nečem novom ili razvoju, viša razina ambicioznosti, znatiželjnost, osobna pažnja prema suradnicima, kreiranje dobrog radnog okruženja, viša zahtjevnost u poslu, emocionalna inteligencija, suradnja, kompetencije, orijentiranost prema budućnosti, stimulacija, komunikacijske vještine, povjerenje, poštenje, način uvjeravanja i timski duh ključni za angažman žena na upravljačke pozicije.

Tako Infante i Darmawan (2022.) u svom radu prikazuju uključenost žena u proces upravljanja ljudskim resursima poduzeća. Autori naglašavaju da su osnovni preduvjeti dobre uključenosti žena u odabir zaposlenika u poduzećima prilagodljivost, fleksibilnost, preživljavanje u teškim poslovnim situacijama i ambicioznost.

U svom radu Šušberić (2020.) naglašava da angažman žena u upravljačkim pozicijama i njihova razina uključenosti ovise o motivacijskoj ulozi, uspješnom/neuspješnom razvoju karijere, postojanju jasno definiranih kriterija napredovanja u poduzeću, promicanju i zadržavanju kompetentnih žena na utjecajnim pozicijama, pružanju obuke u svrhu razvoja žene kao lidera, percipirana fleksibilnost u obavljanju profesionalnih obveza te razumijevanje pojma „dvostrukog tereta“.

Prema Kraljević (2022.), za angažman žena u poduzetništvu veoma su bitne osobine poput kreativnosti, potrebnih stručnih znanja i vještina, sklonost preuzimanja rizika, razvijenost poduzetničkog duha, bolje razumijevanje

zaposlenika, korištenje suvremenim rješenjima, timski rad i grupno odlučivanje te sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju, visoko razvijene interpersonalne vještine, poticanje zaposlenih na svim razinama u postavljanju ciljeva, osmišljavanju strategija i definiranju taktike poslovanja.

Mateljak i Jurlina Alibegović (2023.) istraživali su međuovisnost rodne zastupljenosti i postignutih rezultata u tijelima državne uprave u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno nad 16 ministarstava i 12 državnih upravnih organizacija koji ukupno zapošljavaju oko 49 820 zaposlenika. Prema dobivenim rezultatima istraživanja, ne postoji statistički značajna razlika između učinkovitosti poslovanja i rodne zastupljenosti u tijelima državne uprave u Republici Hrvatskoj.

Uz to, Mateljak (2023.) je u svojem radu istraživao važnost primjene kriterija prilikom izbora žena na upravljačke pozicije u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno nad 1 900 malih, srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj u 2022. godini. Rezultati istraživanja pokazali su da se identificirani kriteriji (stručnost, profesionalnost i kvaliteta u dosadašnjem radu, dugogodišnji rad u poduzeću, brzina usvajanja novih znanja i vještina, komunikacijske vještine, brzina donošenja odluka, brzina rješavanja nastalih poslovnih problema, samostalnost u radu, kvaliteta rada u timskom okruženju, podobnost i lojalnost te politički razlozi (obvezne kvote i sl.)) primjenjuju prilikom izbora žena na upravljačke procese u Republici Hrvatskoj, ali u različitim stupnjevima važnosti.

Nadalje, Mateljak (2020.) je u svojem radu istraživao utjecaj spolne zastupljenosti u upravljačkim pozicijama na profitabilnost velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno nad 148 velikih poduzeća iznad 600 zaposlenika u Republici Hrvatskoj. Za mjerenje profitabilnosti koristili su se pokazatelji EBITDA marža (engl. *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) i neto profitna marža. Rezultati istraživanja pokazali su da, iako su prema dobivenoj vrijednosti pokazatelja EBITDA poduzeća sa zastupljenošću žena u upravama društava ostvarila veću prosječnu profitabilnost od poduzeća bez njihove zastupljenosti u upravama, ovaj se rezultat ne može statistički potvrditi na razini od 5% ($p = 0,69$; $p > 0,05$). Nadalje, iako se na temelju prethodno dobivenih rezultata istraživanja može zaključiti da su poduzeća sa zastupljenošću žena u nadzornim odborima ostvarila veću prosječnu profitabilnost od poduzeća bez njihove zastupljenosti u nadzornim odborima, ovaj se rezultat ne može statistički potvrditi na razini od 5% ($p = 0,62$; $p > 0,05$). S druge strane, s obzirom na dobivene vrijednosti pokazatelja EBITDA i statističku značajnost testa, može se zaključiti da su poduzeća sa zastupljenošću više od jedne žene u upravama društava ostvarila veću prosječnu profitabilnost od poduzeća sa zastupljenošću samo jedne žene u upravama društava, čime se ovaj rezultat ne može statistički potvrditi na razini od 5% ($p = 0,77$; $p > 0,05$). Nadalje, dobivene vrijednosti neto profitne marže pokazuju da su poduzeća sa zastupljenošću više od jedne žene u nadzornim odborima ostvarila veću prosječnu profitabilnost od poduzeća sa zastupljenošću samo jedne žene u nadzornim odborima. Ovaj se rezultat ne može statistički potvrditi na razini od 5% ($p = 0,42$; $p > 0,05$).

Nastavno na prethodno navedena istraživanja, autori Amnetie i Negash (2013.) u svojem radu istražuju uključenost žena kao preduvjet učinkovite donošenja odluka u

javnim organizacijama. Istraživanje je provedeno od srpnja 2011. godine do listopada 2012. godine u Oromia regiji u Etiopiji. Provedeno istraživanje pokazalo je da žene imaju manju kontrolu nad dohotkom i imovinom poduzeća, manji udio pri davanju prilike za razvoj ljudskih potencijala, odličnu društvenu poziciju i slabu zastupljenost u politikama poduzeća pri donošenju odluka. Nadalje, također naglašavaju da aktivna uključenost žena u donošenje odluka treba biti temelj svake organizacije, što osigurava rast, održivost i preživljavanje organizacija. U istom radu autori naglašavaju da veća uključenost žena u poslovanje poduzeća utječe na nisku stopu apsentizma, unapređenje radnih navika, veću učinkovitost rada na radnom mjestu, nižu rotaciju radnika, povećanu stopi povrata na vlastiti kapital, povećanje proizvodnosti, postizanje organizacijskih ciljeva, zadovoljstvo na radnom mjestu i bolju komunikaciju, čime se unapređuje organizacijska kultura u poduzeću. Uz to, u radu su naglašene četiri metode koje se primjenjuju pri uključenosti žena u proces donošenja odluka, a to su komuniciranje informacijama o samoj organizaciji, uključenost na temelju samoupravljačkih timova, uključenost u povećanje proizvodnosti poduzeća te povratna veza nad poduzetim aktivnostima.

Prethodno prikazanim rezultatima istraživanja na temu angažmana i uključenosti žena u upravljačke procese poduzeća, stvorena je osnova za prikazivanje dobivenih rezultata kod provedenog istraživanja.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

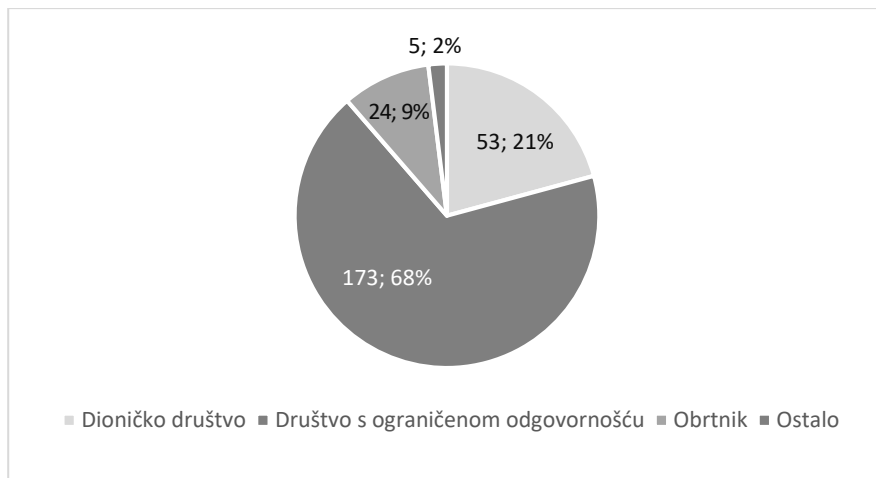
Ovo istraživanje provedeno je nad 1 900 malih, srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj od 4. travnja 2022. do 4. listopada 2022. godine primjenom metode anketnog upitnika na *Google Formsu*. Na poslani anketni upitnik odgovorilo je 255 poduzeća, čime je ostvarena stopa povrata od 13,37%.

U ovom radu se metodom anketnog upitnika utvrđuje razina uključenosti žena u upravljačke procese pri anketiranim poduzećima. Pri utvrđivanju razine uključenosti žena u upravljačke procese koristila se mjerna ljestvica 1 – 5. Značenje je pojedinih vrijednosti sljedeće: 1 = uopće se ne slažem, 2 = djelomično se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = djelomično se slažem, 5 = u potpunosti se slažem. U radu se također koristila i deskriptivna statistika za potrebe prikazivanja rezultata istraživanja samog uzorka. Prije identificiranja razine uključenosti žena u upravljačke pozicije, u nastavku rada prikazat će se osnovne karakteristike uzorka istraživanja.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Osnovne karakteristike uzorka

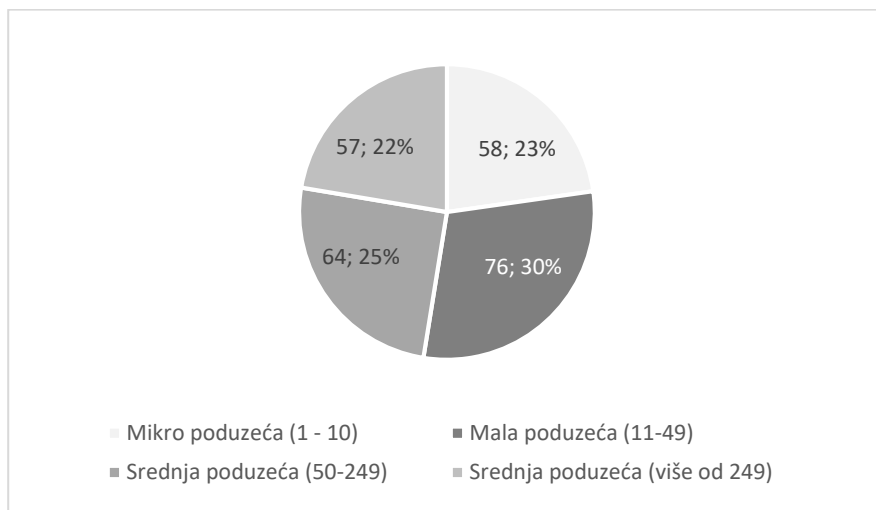
Metodom anketnog upitnika najprije je utvrđen pravni oblik i veličina poduzeća prema kriteriju broja zaposlenika. Na slici 1. prikazan je pravni oblik istraživanih poduzeća.



Slika 1. Pravni oblik istraživanih poduzeća

Izvor: istraživanje autora

Slika 1. prikazuje da se na društva s ograničenom odgovornošću odnose 173 poduzeća ili njih 68%, dok su 53 poduzeća ili njih 21% dionička društva. Nadalje, među istraživanim poduzećima postoje i društva osoba (24 ili 9%) te ostala društva (javna trgovačka društva, komanditna društva i ostala), na koje otpada 5 poduzeća ili njih 5%. Nadalje, na slici 2. prikazana je veličina istraživanih poduzeća prema broju zaposlenika.



Slika 2. Veličina istraživanih poduzeća prema broju zaposlenika

Izvor: istraživanje autora

Slika 2. prikazuje da u istraživanju ima 58 ili 23% mikropoduzeća, u skupinu malih poduzeća spada 76 ili 30% poduzeća, srednjih poduzeća ima 64 ili 25%, dok se na velika poduzeća odnosi njih 57 ili 22%. Dobiveni rezultati istraživanja pokazuju ravnomjernu raspoređenost poduzeća prema njihovoj veličini s obzirom na broj zaposlenika.

Nakon prikazivanja osnovnih karakteristika uzroka istraživanja, u nastavku rada prikazat će se dobiveni rezultati istraživanja o razini uključenosti žena u upravljačke procese u Republici Hrvatskoj.

4.2. Analiza razine uključenosti žena u upravljačke procese u Republici Hrvatskoj

U ovom radu prikazat će se provedeno istraživanje o identificiranju razine uključenosti žena u upravljačke procese u Republici Hrvatskoj. Primjenom metode anketnog upitnika istraživana poduzeća su mjernom ljestvicom od 1 do 5 utvrđivala razinu uključenosti žena u deset upravljačkih procesa, a to su donošenje vizije, misije i ciljeva poduzeća, izrade novih strateških smjernica poduzeća, izrade svih potrebnih planova poduzeća (financijski, plan kadrova, plan javne nabave itd.), implementacija novih upravljačkih aktivnosti u poduzeću (nove tehnologije, implementacija strategije, razvoj novih proizvoda...), donošenje poslovnih odluka, definiranje organizacijskog koncepta poduzeća (analiza postojećeg organizacijskog koncepta, izrade novog organizacijskog koncepta i implementacija novog organizacijskog koncepta), regrutiranje i selekcije kadrova, donošenje i implementacija novijih i suvremenih stilova vođenja zaposlenika (motivacija zaposlenika, komunikacija između zaposlenika i odjela, način vođenja zaposlenika, rješavanje konflikata), kontroliranje radnih aktivnosti (korporacijska, funkcijska, individualna razina kontrole) i analiza ostvarenih rezultata poduzeća (financijski pokazatelji, pokazatelji radne snage, stopa povrata, gotovinskih tijekova...). Bitno je naglasiti da dodijeljene ocjene 4 i 5 znače visoku razinu uključenosti žena, dok dodijeljene ocjene 1 i 2 znače nisku razinu uključenosti žena u pojedini upravljački proces. Ocjena 3 znači da se ne može utvrditi razina uključenosti žena u pojedini upravljački proces. S obzirom na interpretirane i dodijeljene ocjene od strane anketiranih poduzeća, u tablici 1. prikazani su dobiveni rezultati provedenog istraživanja.

Tablica 1. prikazuje da su sva istraživana poduzeća ocijenila deset upravljačkih procesa kojima se utvrđuje razina uključenosti žena. Iz dobivenih rezultata istraživanja može se uočiti da je svih deset upravljačkih procesa s aspekta uključenosti žena pri anketiranim poduzećima najviše vrednovalo ocjenom 5 (u potpunosti se slažem), i to donošenje vizije, misije i ciljeva poduzeća (68,23%), izrada novih strateških smjernica poduzeća (67,84%), izrada svih potrebnih planova poduzeća (financijski, plan kadrova, plan javne nabave itd.) (76,08%), implementacija novih upravljačkih aktivnosti u poduzeću (nove tehnologije, implementacija strategije, razvoj novih proizvoda...) (70,98%), donošenje poslovnih odluka (69,80%), definiranje organizacijskog koncepta poduzeća (analiza postojećeg organizacijskog koncepta, izrade novog organizacijskog koncepta i implementacija novog organizacijskog koncepta) (70,20%), regrutiranje

i selekcija kadrova (72,94%), donošenje i implementacija novijih i suvremenih stilova vođenja zaposlenika (motivacija zaposlenika, komunikacija između zaposlenika i odjela, način vođenja zaposlenika, rješavanje konflikata) (70,59%), kontroliranje radnih aktivnosti (korporacijska, funkcijska, individualna razina kontrole) (70,20%) i analiza ostvarenih rezultata poduzeća (financijski pokazatelji, pokazatelji radne snage, stopa povrata, gotovinskih tijekova...) (78,43%). Budući da prethodno navedeni rezultati istraživanja pokazuju da je udio uključenosti žena u deset upravljačkih procesa izuzetno visok, može se detaljnije zaključiti da su žene najviše uključene u upravljački proces analiza ostvarenih rezultata poduzeća (financijski pokazatelji, pokazatelji radne snage, stopa povrata, gotovinskih tijekova...) (78,43%), dok su najmanje uključene u upravljački proces izrade novih strateških smjernica poduzeća (67,84%). Dobiveni rezultati prikazuju da su istraživana poduzeća s vrlo visokim udjelima ocjenila svih deset upravljačkih procesa ocjenom 5 te pokazala da je u njih razina uključenosti žena u upravljačke procesa veoma visoka. Uz to, kada bi se u prethodno navedene rezultate uvrstile dodijeljena ocjena 4 (djelomično se slažem), tada bi udio uključenosti žena u pojedine upravljačke procese bio još veći.

Tablica 1.

Istraživana poduzeća po svakom upravljačkom procesu prema razini uključenosti žena

Redni broj	Naziv upravljačkog procesa	Odgovori poduzeća prema razinama uključenosti					Ukupni broj poduzeća
		1	2	3	4	5	
1.	donošenje vizije, misije i ciljeva poduzeća	1	7	32	41	174	255
2.	izrade novih strateških smjernica poduzeća	2	8	26	46	173	255
3.	izrade svih potrebnih planova poduzeća (financijski, plan kadrova, plan javne nabave itd.)	1	3	27	30	194	255
4.	implementacije novih upravljačkih aktivnosti u poduzeću (nove tehnologije, implementacija strategije, razvoj novih proizvoda...)	1	6	28	39	181	255
5.	donošenje poslovnih odluka	2	6	25	44	178	255
6.	definiranje organizacijskog koncepta poduzeća (analiza postojećeg organizacijskog koncepta, izrade novog organizacijskog koncepta i implementacija novog organizacijskog koncepta)	0	9	21	46	179	255
7.	regrutiranje i selekcije kadrova	3	6	26	34	186	255
8.	donošenje i implementacija novijih i suvremenih stilova vođenja zaposlenika (motivacija zaposlenika, komunikacija između zaposlenika i odjela, način vođenja zaposlenika, rješavanje konflikata)	3	6	17	49	180	255
9.	kontroliranje radnih aktivnosti (korporacijska, funkcijska, individualna razina kontrole)	0	7	23	46	179	255
10.	analiza ostvarenih rezultata poduzeća (financijskih pokazatelja, pokazatelja radne snage, stopa povrata, gotovinskih tijekova...)	3	6	17	29	200	255

Izvor: izrada autora

Nakon detaljne analize svakog od deset upravljačkih procesa s aspekta uključenosti žena, potrebno je utvrditi prosječni stupanj razine uključenosti žena po svakom pojedinom upravljačkom procesu i ukupno za svih deset upravljačkih procesa. Prilikom utvrđivanja prosječnog stupnja uključenosti žena koristit će se

dva stupnja važnosti, i to viši s prosječnim ocjenama u intervalu između 3,6 i 5 te niži stupanj s prosječnim ocjenama u intervalu između 1 i 2,5. Pri dobivenoj prosječnoj ocjeni u intervalu između 2,6 do 3,5 smatra se da ne postoji niti viša niti niža razina uključenosti žena u upravljačke procese. Prosječan stupanj razine uključenosti žena u upravljačke procese dobio se množenjem ocjene uključenosti s brojem poduzeća koja su dodijelila istu ocjenu uključenosti podijeljeno s brojem poduzeća koja su sudjelovala u dodjeljivanju ocjena. Dobiveni rezultati istraživanja prikazani su u tablici 2.

Tablica 2.

Prosječna razina uključenosti žena u upravljačke procese

Redni broj	Naziv upravljačkog procesa	Prosječna razina uključenosti žena
1.	donošenje vizije, misije i ciljeva poduzeća	4,49
2.	izrada novih strateških smjernica poduzeća	4,49
3.	izrada svih potrebnih planova poduzeća (financijski, plan kadrova, plan javne nabave itd.)	4,62
4.	implementacije novih upravljačkih aktivnosti u poduzeću (nove tehnologije, implementacija strategije, razvoj novih proizvoda...)	4,54
5.	donošenje poslovnih odluka	4,53
6.	definiranje organizacijskog koncepta poduzeća (analiza postojećeg organizacijskog koncepta, izrade novog organizacijskog koncepta i implementacija novog organizacijskog koncepta)	4,55
7.	regrutiranje i selekcije kadrova	4,54
8.	donošenje i implementacija novijih i suvremenih stilova vođenja zaposlenika (motivacija zaposlenika, komunikacija između zaposlenika i odjela, način vođenja zaposlenika, rješavanje konflikata)	4,56
9.	kontroliranje radnih aktivnosti (korporacijska, funkcijska, individualna razina kontrole)	4,56
10.	analiza ostvarenih rezultata poduzeća (financijski pokazatelji, pokazatelji radne snage, stopa povrata, gotovinskih tijekova...)	4,63
UKUPNA PROSJEČNA RAZINA UKLJUČENOSTI ŽENA		4,55

Izvor: izrada autora

Iz tablice 2. vidi se da dobivene prosječne razine spadaju pokazuju viši stupanj uključenosti žena u upravljačke procese pri istraživanim poduzećima. Ipak, bitno je naglasiti da najveću prosječnu ocjenu uključenosti žena ima upravljački proces analiza ostvarenih rezultata poduzeća (financijski pokazatelji, pokazatelji radne snage, stopa povrata, gotovinskih tijekova...) (4,63), dok najmanju imaju dva upravljačka procesa, i to donošenje vizije, misije i ciljeva poduzeća i izrada novih strateških smjernica poduzeća (4,49). Dobiveni rezultati istraživanja također pokazuju da ukupni prosječni stupanj uključenosti žena u upravljačke procese iznosi 4,55 te pripada višem stupnju uključenosti na temelju čega se može zaključiti da pri istraživanim poduzećima postoji visoka razina uključenosti žena u upravljačke procese.

5. RASPRAVA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Ravnopravnost spolova u poslovnom svijetu, kao i u Republici Hrvatskoj, veoma je aktualna tema. Stoga svako poduzeće treba težiti implementaciji rodne ravnopravnosti prilikom izbora najkvalitetnijih kadrova na upravljačke pozicije. Točnije, ipak se sve više naglasak stavlja na primjenu jednakih kriterija prilikom izbora žena i muškaraca na upravljačke pozicije koristeći se jasno definiranim kriterijima izbora koji se temelje na profesionalnosti i stručnosti. Uz primjenu jednakosti kriterija, neophodno je postići istu razinu uključenosti obaju spolova u upravljačke procese poduzeća.

U ovom radu dobiveni rezultati istraživanja pokazali su da su anketirana poduzeća svih deset upravljačkih procesa s aspekta uključenosti žena najviše vrednovala ocjenom 5 (u potpunosti se slažem), što pokazuje da je udio uključenosti žena u deset upravljačkih procesa izuzetno visok. Također se može detaljnije zaključiti da su žene najviše uključene u upravljački proces analiza ostvarenih rezultata poduzeća (financijski pokazatelji, pokazatelji radne snage, stopa povrata, gotovinskih tijekova...) (78,43%), dok su najmanje uključene u upravljački proces izrade novih strateških smjernica poduzeća (67,84%). To prvenstveno znači da su žene najviše uključene u izradu financijskih pokazatelja poduzeća iz temeljnih financijskih izvještaja, stopa bolovanja, stopa fluktuacije i ostalih iz područja radne snage, stopa povrata na investirana sredstva te na kretanje gotovine u poduzeća na osnovi izvještaja o novčanom toku koristeći se pojmovima primitka i izdatka. Tako ovako visoka razina uključenosti žena u ovaj upravljački proces pokazuje veliku kontrolu ovog spola u financijskom aspektu poslovanja poduzeća. S druge strane, iako je visoka razina, žene su najmanje uključene u izradu novih strateških smjernica jer su ipak muškarci još uvijek dominantni u upravama poduzeća, iz čega proizlazi niža razina uključenosti žena u ovaj upravljački proces.

Uz to, ovako dobiveni rezultati istraživanja također pokazuju da dobivene prosječne spadaju u viši stupanj uključenosti žena u upravljačke procese pri istraživanim poduzećima. Ipak, bitno je naglasiti da najveću prosječnu ocjenu uključenosti žena ima upravljački proces analiza ostvarenih rezultata poduzeća (financijski pokazatelji, pokazatelji radne snage, stopa povrata, gotovinskih tijekova...) (4,63), dok najmanju imaju dva upravljačka procesa, i to donošenje vizije, misije i ciljeva poduzeća te izrada novih strateških smjernica poduzeća (4,49). Rezultati istraživanja također pokazuju da ukupni prosječni stupanj uključenosti žena u upravljačke procese iznosi 4,55 na temelju čega se može zaključiti da istraživana poduzeća imaju visoku razinu uključenosti žena u upravljačke procese.

5. ZAKLJUČAK

Mnoga se poduzeća tijekom svojeg poslovnog vijeka suočavaju s izborom kadrova na upravljačke procese. Izbor kadrova na upravljačke procese nužno je provesti na temelju unaprijed definiranih kriterija koji će osigurati izbor

najkvalitetnijih kadrova poštujući rodnu ravnopravnost. Nakon izbora najkvalitetnijih kadrova, svako poduzeće treba omogućiti neograničenu uključenost izabranih kadrova u upravljačke procese bez obzira na spol. Osim toga, provodeći ovakav način izbora najkvalitetnijih kadrova, poduzeća pokazuju da se prilikom izbora kadrova na upravljačke pozicije i osiguranje neograničene uključenosti kadrova u upravljačke procese bez obzira na spol izrazito vode profesionalnim i stručnim kriterijima izbora. Iz toga proizlazi i postizanje visoke razine uključenosti žena u upravljačke procese.

Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje o temi utvrđivanja razine uključenosti žena u upravljačke procese u Republici Hrvatskoj nad 1 900 malih, srednjih i velikih poduzeća. Rezultati istraživanja pokazali su da dobivene prosječne razine spadaju u viši stupanj uključenosti žena u upravljačke procese pri istraživanim poduzećima. Ipak, bitno je naglasiti da najveću prosječnu ocjenu uključenosti žena ima upravljački proces analiza ostvarenih rezultata poduzeća (financijski pokazatelji, pokazatelji radne snage, stopa povrata, gotovinskih tijekomova...) (4,63), dok najmanju imaju dva upravljačka procesa, i to donošenje vizije, misije i ciljeva poduzeća i izrada novih strateških smjernica poduzeća (4,49). Uz to, rezultati istraživanja također pokazuju da ukupni prosječni stupanj uključenosti žena u upravljačke procese iznosi 4,55 te pripada višem stupnju uključenosti na temeljem čega se zaključuje da istraživana poduzeća imaju visoku razinu uključenosti žena u upravljačke procese.

Tijekom provođenja istraživanja postojalo je jedno veliko ograničenje koje se odnosilo na mali broj provedenih istraživanja o temi utvrđivanja razine uključenosti žena u upravljačke procese. Uz to, u Republici Hrvatskoj postoje i provedena istraživanja o temi udjela žena na upravljačkim pozicijama i identificiranja faktora koji utječu na izbor žena na upravljačke procese. Međutim, u Republici Hrvatskoj ne postoje slična istraživanja o temi idetificiranja razine uključenosti žena u upravljačke procese. Osim u Republici Hrvatskoj, bitno je naglasiti da u ostalim državama svijeta ipak postoji manji broj provedenih istraživanja o sličnoj temi, što je bilo značajno ograničenje prilikom izrade ovog rada.

Na temelju prethodno iznesenih činjenica, postoji sve veća potreba za provedbom ovog tipa istraživanja u budućnosti. Stoga je utvrđivanje razine uključenosti žena u upravljačke procese moguće provesti u javnom sektoru. Također, ovu temu moguće je proširiti novijim istraživanjima u kojima bi se ispitivala postojanost statistički značajne razlike između poduzeća (privatni sektor) ili institucija (javna uprava) prema razini uključenosti žena u upravljačke procese. Nadalje, moguće je ispitati i postojanost statistički značajne razlike između poduzeća (privatni sektor) ili institucija (javna uprava) koje imaju višu i nižu razinu uključenosti žena u upravljačke procese u odnosu na rezultate poslovanja.

Doprinos autora: Autor potvrđuje isključivu odgovornost za sljedeće: koncepciju i osmišljavanje istraživanja, prikupljanje podataka, analizu i tumačenje rezultata te pripremu rukopisa.

Financiranje: Istraživanje prikazano u rukopisu nije dobilo nikakva sredstva iz vanjskih izvora financiranja.

Sukob interesa: Nema.

LITERATURA

Amnetić, C., & Negash, E. (2013). Women's involvement as an effective management tool in decision-making in Oromia region's public organizations. *Journal of Business Management and Accounts*, 2(4), 36-42.

Infante, A., & Darmawan, D. (2022). Gender Equality: Women's Involvement in Human Resource Management Practices. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 27-30. <https://doi.org/10.56348/jos3.v2i1.16>

Izveštaj o radu Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova za 2022. godinu. <https://www.prs.hr/cms/post/948>

Kraljević, I. (2021). *Poduzetnička aktivnost žena u Republici Hrvatskoj* (Završni rad, Veleučilište pravom javnosti Baltazar, Zaprešić).

Mateljak, Ž. (2020). Utjecaj spolne zastupljenosti u upravljačkim pozicijama na profitabilnost velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 8(1), 1-17. <https://doi.org/10.31784/zvr.8.1.1>

Mateljak, Ž. (2023). Identificiranje važnosti primjene kriterija prilikom izbora žena na upravljačke pozicije poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski misao i praksa*, 32(1), 159-176. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2023/1.8>

Mateljak, Ž., & Jurlina Alibegović, D. (2023). Međuzavisnost rodne zastupljenosti i postignutih rezultata u tijelima državne uprave u Republici Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, 30(2), 223-243. <https://doi.org/10.3935/rsp.v30i2.1940>

Nidogon Višnjić, S., Begičević Ređep, N., & Vidaček Hainš, V. (2018). Stavovi i percepcije žena na rukovodećim pozicijama o njihovom položaju na radnom mjestu. *Ekonomski misao i praksa*, 22(1), 287-313.

Šušberić, A. (2020). *Odnos udjela žena u upravama i rezultati poslovanja poduzeća* (Diplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb).

Voicila, A., Ghinea, V. M., & Filculescu, A. (2018). Women in Leadership Positions: Perspectives from an International Consulting Company. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 8(8), 170-192. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i8/4457>

Zakon o ravnopravnosti spolova. *Narodne novine*, 69/17.

Željko Mateljak, PhD

Associate Professor
Univerisit of Split
Faculty of Economics, Business and Tourism
E-mail: zeljko.mateljak@efst.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9942-760X>

**LEVEL OF WOMEN'S INVOLVEMENT IN
MANAGEMENT PROCESSES IN THE REPUBLIC OF
CROATIA*****Abstract***

During their business life, companies are faced with the choice of people for management positions. In doing so, companies should have clearly defined quality selection criteria and comply with the basic legal procedure. After being elected to management positions, the selected personnel must be aware of the responsibility of the assigned position and be involved in the management processes with the aim of making quality business decisions so that the companies are well positioned in the national and international markets. In such cases, companies should have an equal choice with regard to gender. In this paper, the emphasis is on identifying the level of women's involvement in management processes. The subject of this paper is to recognize the importance of women's involvement in the management processes of companies. The question is whether and to what extent women are involved in management processes in the Republic of Croatia and to what degree it is present. The research was conducted on 1,900 companies in the Republic of Croatia. The results of the research showed that there is a higher degree of involvement of women in the basic management processes of the surveyed companies in the Republic of Croatia.

Keywords: level of involvement, management positions, companies, Republic of Croatia.

JEL classification: J16, G34, M12.

