

Andreja Rudančić*

LATENTNA BARIJERA ŽENA MENADŽERICA

Sažetak

Nema sumnje da je dobar menadžment nužan za učinkovito poslovanje organizacije jer čini ljudske učinke produktivnijima i društvu donosi bolju tehnologiju, proizvode i usluge. To je ključni ekonomski resurs i životni element poslovanja. Ovaj rad pruža detaljan uvid u zastupljenost žena u vrhovnom menadžmentu, kako globalno, tako i u kontekstu Republike Hrvatske. Ključna je tema rada nevidljiva barijera poznata kao fenomen staklenog stropa koji predstavlja prepreke s kojima se žene suočavaju pri napredovanju na menadžerske pozicije. Istraživanje osnovnog cilja rada provedeno je empirijskim istraživanjem pomoću *Google forms* upitnika, a analizirani su podaci prikupljeni u bazu podataka, dok se za statističku analizu upotrebljavao MS Excel. Za tvrdnje za koje su ispitanici iskazali stupanj svoga slaganja prikazat će se aritmetička sredina (M) i standardna devijacija (SD). Rezultati istraživanja ukazuju na to da većina ispitanika prepoznaje da žene nisu jednako zastupljene u vrhunskom menadžmentu i da se suočavaju s dodatnim izazovima pri postizanju poslovnih uspjeha. Ovo istraživanje ukazuje na potrebu za daljnjim istraživanjima i aktivnim pristupom u rješavanju pitanja rodne ravnopravnosti u poslovnom svijetu da bi se ženama olakšao put do vrhunskih menadžerskih pozicija i smanjile postojeće prepreke.

Ključne riječi: žene, fenomen staklenog stropa, menadžment, organizacija

1. Uvod

Žene na rukovodećim položajima i dalje su osjetljivo društveno pitanje. Društvo govori o tome i čini se da postoji spoznaja da žensko vodstvo raste, ali globalne statistike istodobno pokazuju da se malo ili ništa ne mijenja. Na najvišoj upravljačkoj razini moć tradicionalno ostaje kod muškaraca. Žene su dinamične vođe i njihovo je sudjelovanje ključno za demokratsko upravljanje. Tek nedavno ljudi su počeli shvaćati da rodna raznolikost na svim razinama donosi velike prednosti. Zašto bi trebalo razlikovati muške i ženske vrhunske odnosno top-menadžere? Postoji li razlika između muškaraca i žena? Bilo bi dobro kada bi se moglo reći da nema razlika, da su rodne

* izv. prof. dr. sc. Andreja Rudančić, Libertas međunarodno sveučilište Zagreb, Hrvatska, arudan-cic@libertas.hr

nejednakosti konačno izbrisane, ali, nažalost, i dalje su prisutne. Postojeći stereotipi i s njima povezana očekivanja o muškarcima i ženama glavni su uzroci relativno niskog postotka žena u top-menadžmentu koji vodi spolnoj diskriminaciji. Žene imaju pravo na ravnopravno sudjelovanje u društvu. Rod ne bi trebao biti razlog može li osoba biti izvanredan vođa. Voditeljske sposobnosti osobe trebaju ovisiti o njezinim individualnim snagama i osobinama. Cilj rada jest teorijskom analizom opisati i pojasniti zastupljenost žena u top-menadžmentu u svijetu i Republici Hrvatskoj, kao i prikazati fenomen staklenog stropa, njegov utjecaj na žene kao top-menadžere te načine njegova uklanjanja ili smanjenja. Također, cilj rada jest putem anketnog upitnika ispitati stavove i mišljenja javnosti o zastupljenosti i pravima žena u top-menadžmentu, kao i o poznavanju fenomena staklenog stropa i njegova utjecaja na žene u top-menadžmentu.

2. Status žena u menadžmentu

Rodni stereotipi o rukovodećem položaju potiču pristranost prema ženama pri odabiru menadžera, pri postavljanju, napredovanju i odlukama o obuci. Rukovodeće mjesto prvenstveno se smatra „muškim” mjestom, a ne mjestom koje drže žene. Napredak prema rodnoj ravnopravnosti na poslu usporen je od 1990-ih iz triju glavnih razloga: stavovi ljudi prestali su postajati više rodno egalitarni, zanimanja su prestala rodno integrirati, a rodni jaz u plaćama počeo se smanjivati sporijim stopama (Adamović, 2011).

Porast zastupljenosti žena u menadžmentu popraćen je velikim porastom rodne segregacije menadžera po zanimanju. Godine 1980. nijedno menadžersko zanimanje nije bilo većinski žensko. Međutim, do 2010. navodi se da u nekim zanimanjima dominiraju žene, dok u drugima dominiraju muškarci. Žene menadžeri koncentrirane su u područjima koja naglašavaju vještine brige usmjerene na ljude, dok su muškarci koncentrirani u područjima koja se bave vještinama usmjerenim na proizvodnju (Bobera, Hunjet i Kozina, 2015).

Tijekom posljednjih dvaju desetljeća žene su u sve većem broju ušle u polje poduzetništva. Karakteristično je i da tijekom posljednjih dvaju desetljeća kontinuirano sve veći broj žena započinje studije poslovne administracije i druge srodne programe u svrhu ostvarivanja menadžerske karijere. Literatura o ženama i menadžmentu proteklih 30-ak godina naglašavala je menadžerske sposobnosti žena kao jednake sposobnostima muškaraca (Nidogon Višnjić, Begičević i Vidaček-Hainš, 2018).

Za razliku od danas, kada su žene postale zastupljenije u menadžmentu, može se reći da u prošlosti to nije slučaj. Naime, većina žena nije imala mogućnost dodatno napredovati ili obrazovati se u području menadžmenta. Većinom su žene kao menadžeri zastupljene u poduzećima čija je primarna djelatnost prodaja, uslužna in-

dustrija te u zdravstvenim i odgojno-obrazovnim ustanovama. U odnosu na navedene djelatnosti žene su znatno manje zastupljene u raznim poduzećima koja se bave financijama ili tehnologijom, kao i u sektoru proizvodnje. Pored toga, žene većinom obavljaju djelatnosti niže ili srednje razine menadžmenta u odnosu na vrhovni menadžment u kojem i danas prevladavaju muškarci (Ružić i Perušić, 2014).

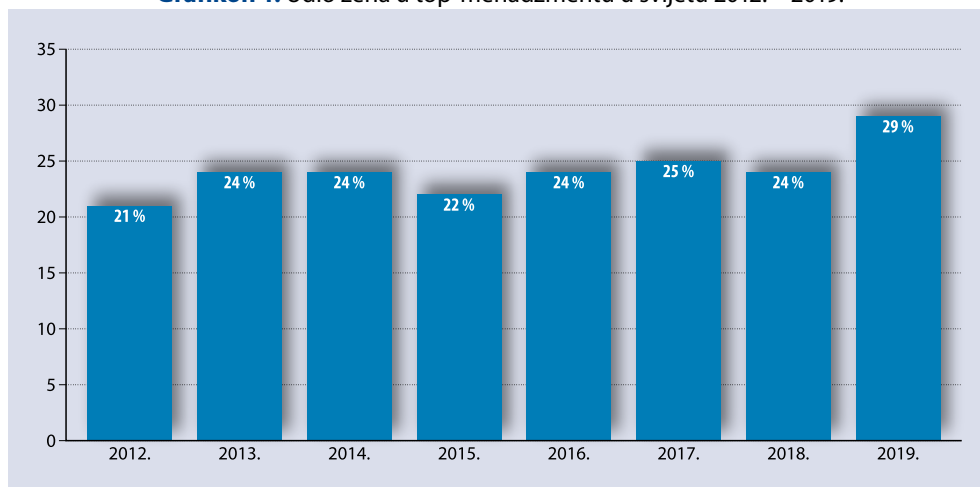
Tablica 1. Udio žena menadžera u odabranim europskim zemljama

Zemlja	Postotak žena menadžerica
Europska unija (27)	36,9 %
Švedska	43,1 %
Francuska	37,3 %
Njemačka	30,4 %
Španjolska	37,7 %
Nizozemska	30,5 %
Švicarska	34,9 %
Ujedinjeno Kraljevstvo	37,6 %

Izvor: Catalyst Org (2022)

Globalno se ipak postiže napredak na polju rodne raznolikosti u poslovanju. Nakon pokreta *#MeToo* i pojačanog nadzora razlike u plaći između spolova u 2019. godina bilježi se najveći postotak žena u višem menadžmentu, čak 29 %, što je prikazano u Grafikonu 1. Te godine bilježi se ujedno i najveći porast udjela žena u izvršnim ulogama širom svijeta, odnosno porast za pet postotnih bodova u odnosu na 24 % u 2018. godini, što je prvi put da je udio žena u višem rukovodstvu dosegao najveći postotak (Grant Thornton, 2020).

Grafikon 1. Udio žena u top-menadžmentu u svijetu 2012. – 2019.



Izvor: Catalyst Org. (2022)

Iz Grafikona 1. također je vidljivo da je proteklih godina postotak zastupljenosti žena u top-menadžmentu manje-više stagnirao. Unatoč porastu taj je postotak i dalje malen s obzirom na razliku zastupljenosti muškaraca kao top-menadžera.

Mnoga istraživanja iz 2019. otkrivaju značajne regionalne razlike u rodnoj raznolikosti među top-menadžerima, često ukorijenjene u kulturnim, ekonomskim i političkim čimbenicima specifičnima za pojedinu zemlju (Grant Thornton, 2020). U zastupljenosti žena u regiji prednjači Istočna Europa s gotovo trećinom (32 %) višeg menadžmenta, nadmašujući globalnu brojku za tri postotna boda. Suprotno tome, Latinska Amerika ima najnižu brojku, sa samo 25 % viših menadžera koji su žene. U zlatnoj se sredini nalaze EU, Azijsko-pacifička regija (APAC) i Sjeverna Amerika.

Stalni uspjeh istočnoeuropskih žena oblikovali su socijalni i politički čimbenici. Moderna Istočna Europa ženama je pružila mogućnosti stjecanja tehničkih vještina i prelazak u industriju kojom dominiraju muškarci, a mnoge su žene vodeće na radnom mjestu. Vladine politike usmjerene k punoj zaposlenosti i poduzetništvu također su nadahnule i podržale žene.

Osim Sjeverne Amerike, koja je prešla granicu od 30 %, sve srednje plasirane regije nalaze se točno ispod globalnog prosjeka udjela žena u višem menadžmentu od 28 %. Osim područja ASEAN-a (Udruženje država jugoistočne Azije) sve su ove regije postigle određeni napredak na ovom području. Postoji više varijacija u pogledu broja poduzeća s barem jednom ženom na izvršnoj razini: ASEAN prednjači u ovoj skupini s 94 %, slijede Sjeverna Amerika s 92 %, APAC s 85 % i EU s 84 % (Grant Thornton, 2020).

Sve su te regije zabilježile značajan napredak u udjelu tvrtki s barem jednom čelnicom, a u APAC-u se primjećuje najveća pozitivna promjena i to od 14 postotnih bodova, sa 71 % u 2018. na 85 % u 2019. godini. Južna Europa i Latinska Amerika suočavaju se s kulturnim preprekama za promicanje žena u poduzećima. U mnogim zemljama Južne Europe ostaje snažna tradicija da je briga o obitelji na ženi (Grant Thornton, 2020).

Tablica 2. Prikaz žena u top-menadžmentu prema regijama svijeta

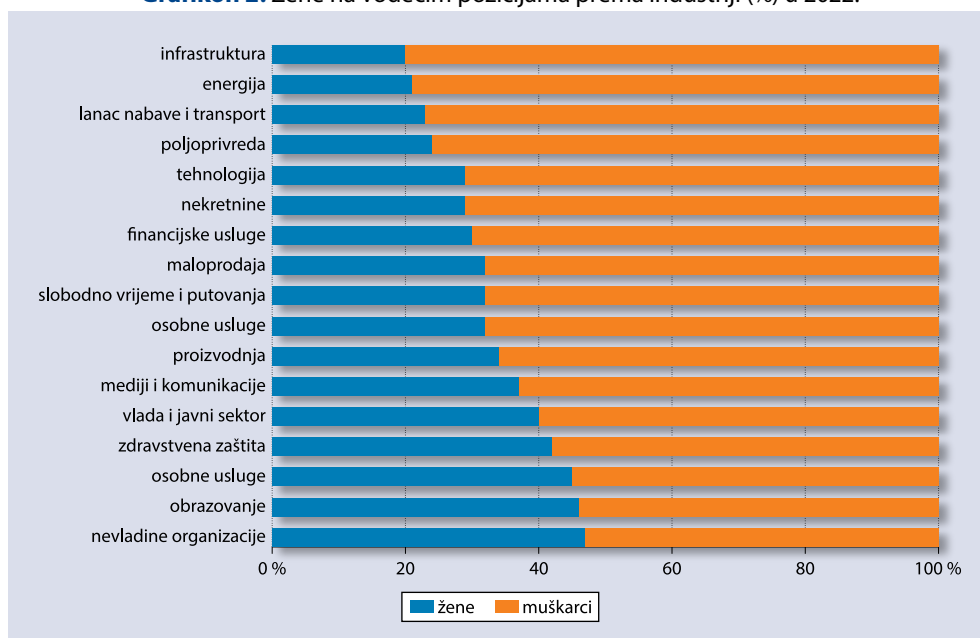
Regija	Postotak žena u top-menadžmentu
Istočna Europa	32 %
Afrika	31 %
Sjeverna Amerika	31 %
Europska unija	28 %
Azijsko-pacifička regija (APAC)	28 %
Udruženja država jugoistočne Azije (ASEAN)	28 %
Južna Europa	26 %
Južna Amerika	25 %

Izvor: Catalyst Org (2022)

Iz Tablice 2 vidljivo je da su žene u top-menadžmentu najzastupljenije u Istočnoj Europi, s 32 %, dok zatim slijede Afrika i Sjeverna Amerika s 31 % zastupljenosti. Najmanje žena u top-menadžmentu zastupljeno je u Južnoj Americi, odnosno 25 %. No unatoč tim podacima može se reći da je postignut napredak u zastupljenosti žena s obzirom na to da su prije muškarci gotovo uvijek obnašali uloge menadžera i da će zasigurno u budućnosti postotak žena biti još veći.

Podatci Globalnog indeksa rodnog jaza mjere udio žena i muškaraca koji zauzimaju profesionalne i tehničke uloge, kao i uloge viših dužnosnika i menadžera. Udio žena na višim i vodećim pozicijama bilježi stalan globalni porast u posljednjih pet godina (2017. – 2022.). U 2022. globalni rodni paritet za ovu kategoriju dosegao je 42,7 %, što je najviši rezultat rodnog pariteta dosad. Nadopunjujući te statistike, visokofrekventni podaci s LinkedIna za 155 zemalja istražuju zastupljenost žena u vodstvu, pružajući snimku rodne ravnopravnosti u poslovnom vodstvu 2022. Sveukupno, globalni udio žena na rukovodećim pozicijama, kako je prikazano u podacima u Grafikonu 2, iznosi 31 % iako se udjeli razlikuju prema industriji (Economic forum, 2024).

Grafikon 2. Žene na vodećim pozicijama prema industriji (%) u 2022.

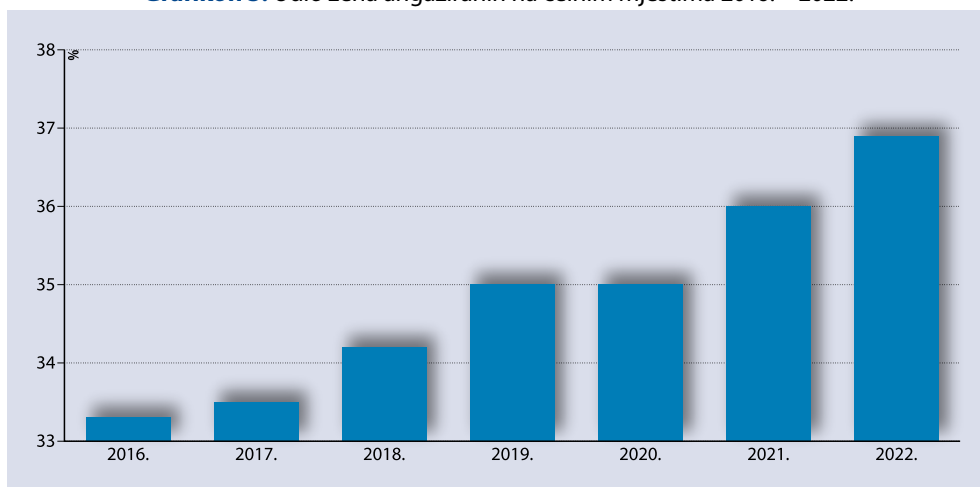


Izvor: Global Gender Gap Report (2022)

Razvidno je da u 2022. samo odabrane industrije imaju razine bliske rodnom paritetu u vodstvu, kao što su nevladine organizacije i organizacije s članstvom (47 %), obrazovanje (46 %) te osobne usluge i socijalna zaštita (45 %). Na drugom su

kraju raspona energetika (20 %), proizvodnja (19 %) i infrastruktura (16 %). Međutim, udio žena u vodstvu s vremenom se povećavao.

Grafikon 3. Udio žena angažiranih na čelnim mjestima 2016. – 2022.



Izvor: Global Gender Gap Report (2022)

Kao što je prikazano na Grafikonu 3, žene su angažirane na rukovodećim pozicijama u sve većem broju od 2016. Dok je udio žena angažiranih na rukovodećim položajima bio 33,3 % u 2016., udio je porastao na 36,9 % u 2022. Napredak je zastavljen tijekom pandemije s godišnjim udjelom žena angažiranih na rukovodećim pozicijama na 35 % između 2019. i 2020., ali se zatim povećao na 36 % 2021. godine.

Postoje značajne varijacije među industrijama u stopama zapošljavanja žena na čelnim mjestima. U prosjeku je više žena angažirano na čelnim mjestima u industrijama u kojima su žene već bile visoko zastupljene. Slično tome, više muškaraca bilo je na višim vodećim pozicijama u industrijama u kojima su muškarci bili dominantni. Među industrijama koje su zaposlile najveći udio žena na rukovodećim pozicijama u 2021. nevladine su organizacije i organizacije s članstvom (54 %), obrazovni sektor (49 %), državni i javni sektor (46 %), osobne usluge i socijalna zaštita (46 %), zdravstvena skrb i usluge skrbi (46 %) te mediji i komunikacije (46 %). Riječ je o prvih pet industrija u kojima je zastupljenost žena općenito veća od ukupne zastupljenosti muškaraca. Nasuprot tome, šest industrija zaposlilo je znatno više muškaraca nego žena na rukovodećim pozicijama u 2021.: tehnologija (30 %), poljoprivreda (28 %), energija (25 %), lanac opskrbe i transport (25 %), proizvodnja (22 %) i infrastruktura (21 %). To su ujedno i industrije s najmanjim udjelom žena u ukupnom sastavu industrije (Economic forum, 2024).

Industrije s već visokom zastupljenošću žena i dalje pokazuju rodni jaz između ukupne zastupljenosti žena u svim ulogama i zastupljenosti žena u vodstvu. Na pri-

mjer, žene čine 62 % ukupnog udjela radne snage u industriji osobnih usluga i blagostanja, ali samo 45 % udjela u vodstvu. Taj se trend odražava u industriji nekretnina i zdravstvu u kojima postoji razlika od 16 postotnih bodova između zastupljenosti žena zaposlenih u industriji i na čelu tih industrija. Iako je zapošljavanje više žena na početnoj razini važna komponenta uklanjanja rodnih razlika u vodstvu, to ipak nije dovoljno (Economic forum, 2024).

2.1. Zastupljenost žena kao menadžera u Republici Hrvatskoj

U današnjem poslovnom okruženju i svijetu menadžera muškarci dominiraju na visokim položajima u poslovanju, a žene menadžerice imaju poteškoća dok se penju na korporativnoj ljestvici i dosežu najviše pozicije. Upravo kada je riječ o razinama upravljanja i vođenju poslovanja na najvišim pozicijama, žene su često uključene u poslovanje na srednjim i nižim razinama upravljanja. No organizacije danas uglavnom uspijevaju zahvaljujući svojim ljudima (temeljnim intelektualnim sposobnostima koje posjeduju) i njihovoj sinergiji i suradnji (Roje, 2009). Unatoč potrebi da osoba mora posjedovati specifične menadžerske vještine za pojedine menadžerske pozicije, menadžerska se funkcija ipak kreira prema rodnom kriteriju. Kompetencija se mjeri znanjem, vještinom, željom za učenjem i sposobnošću svladavanja izazova, pa je upravo iz tog razloga, bez obzira na vrstu posla i poziciju kojom se bavimo, najvažnija poslovna sposobnost pojedinca, a ne spol.

Hrvatska ima jednu od najnižih stopa poduzetništva među zemljama Europske unije (EU), a žene su u daleko manjem broju poduzetnice nego muškarci. Samo su 3 % žena u dobi od 25 do 29 godina poduzetnice. U odnosu na žene mlađe dobi, žene u dobi od 60 do 64 godine bilježe nešto veću stopu zastupljenosti u poduzetništvu, a to je 8,5 %. Prema posljednjim dostupnim podacima zabilježeno je povećanje postotka top-menadžerica na području Republike Hrvatske. Naime, Hrvatska je postigla značajan napredak u uključivanju rodne ravnopravnosti i institucionalno i zakonski u svoju političku agendu, s pokazateljima kao što je ravnopravan upis u osnovnu i srednju školu za dječake i djevojčice, a koji su i dalje jaki (Gelo, Smolić i Strmota, 2011).

Najveći porast stope zastupljenosti žena u poduzetništvu zabilježen je 2019. godine, od 27 %. To je najveći zabilježen postotak od 2013. godine kada je iznosio 20,1 %. Nema sumnje da Hrvatska ima malu stopu zastupljenosti žena u vrhovnoj razini menadžmenta, ali također se smatra i da su potplaćene u odnosu na muškarce. Naime, u odnosu na muškarce one imaju u prosjeku 23 % manja primanja za obavljanje iste djelatnosti koja, naravno, nosi i istu odgovornost. Bez obzira na stopu zastupljenosti žena u menadžmentu navedene su razlike zabilježene i u drugim djelatnostima (Ružić i Perušić, 2014).

Osim ograničenja, poput nedostatka pristupa proizvodnoj imovini i doprinosa socijalnim normama, nedostaje i učinkovitih i pristupačnih usluga za razvoj

poslovanja koje bi mogle osnažiti žene da preuzmu poduzetničke uloge i pokrenu mala ili veća poduzeća (Hazi, Meštović, Crnković Pozaić i Taylor, 2011). Ostala su uska grla za poduzetništvo nedostatak financijskog i socijalnog kapitala, kao i institucija i mreža koje bi ženama mogle dati kolektivni glas na tržištu i u zajednici. Još jedna prepreka koja sprječava žene od ulaska ili ponovnog ulaska u svijet radne snage jest nedostatak lako dostupnih pružatelja skrbi po razumnoj cijeni.

Grafikon 4. Udio žena menadžera u Republici Hrvatskoj 2010. – 2019.



Izvor: CEIC (2022)

Jasno je da je u vremenskom periodu od 2010. do 2019. došlo do porasta broja top-menadžerica u Republici Hrvatskoj za 6,9 %, što je prikazano na Grafikonu 4. Može se reći da je taj postotak ohrabrujući te daje nadu da će u budućnosti još više rasti i da će žene u većoj mjeri biti zastupljene u top-menadžmentu.

Izveštaj Svjetske banke *Investing in Opportunities for All Increasing labor market participation of women in Croatia* (World Bank, 2019) razmatra stanje ravnopravnosti između muškaraca i žena te otkriva da su najveći nedostaci u pristupu ekonomskim mogućnostima upravo nedostaci u obrazovanju, zdravlju i uslugama skrbi. Žene također imaju ograničenu ulogu u radnoj snazi i manje mogućnosti za poduzetništvo s obzirom na rodne uloge i socioekonomska ograničenja. Muškarci u Hrvatskoj zarađuju znatno više od žena čija prosječna mjesečna plaća iznosi oko 88,7 % plaće muškaraca, što zaposlene žene stavlja u lošiju poziciju tijekom cijeloga života i posljedično dovodi do razlike u mirovini. Siromaštvo žena među starijim osobama veće je 35 % nego siromaštvo starijih muškaraca (World Bank, 2019).

Hrvatske žene postižu dobre rezultate u obrazovanju na svim razinama, ali to ne podrazumijeva i više razine sudjelovanja žena na tržištu rada. U usporedbi sa 71 % aktivnih muškaraca koji su zaposleni, samo 61 % aktivnih žena ima plaćene poslove, a

stopa pada kako žene stare. Žene su u daleko manjem broju poduzetnice od muškaraca u Hrvatskoj, zemlji s jednom od najnižih stopa ženskog poduzetništva u Europskoj uniji. Samo 7 % zaposlenih žena u dobi od 35 do 39 godina ujedno su i poduzetnice, samo 12 % tvrtki imaju žene na rukovodećim pozicijama, a samo je jedna trećina hrvatskih tvrtki u vlasništvu žena (World Bank, 2019). Iako je došlo do poboljšanja, sa sve većim brojem žena koje zauzimaju različite rukovodeće pozicije na radnom mjestu, ipak su muškarci još uvijek više zastupljeni. Mnoge prepreke i predrasude vezane za spol nestale su tijekom godina, ali rodni stereotipi i dalje stvaraju probleme u napredovanju žena u karijeri. Na dostupnost prilika za napredovanje žena u karijeri i dalje negativno utječu rodni stereotipi, koji oblikuju menadžersko ponašanje i profesionalne poglede na radnom mjestu s patrijarhalnim očekivanjima, a stereotipi se smatraju značajnim problemom koji ometa napredovanje žena u karijeri (Pavlek, Klopotan i Latin, 2015). Seksualno uznemiravanje, neprijateljsko radno okruženje i suptilne predrasude i dalje su prepreke. Usklađivanje posla i obitelji može biti izazov koji ograničava žene u traženju vodećih uloga. Radna mjesta još uvijek su dizajnirana desetljećima starom predodžbom o muškim i ženskim ulogama u kući. Žene i dalje doživljavaju visoku razinu pritiska na svojim poslovima, a utvrđeno je da doživljavaju visoku razinu lošeg mentalnog zdravlja kada se koriste interpersonalno orijentiranim stilom vođenja u industrijama u kojima dominiraju muškarci (Leinert Novosel, 2004).

Rodno specifično ponašanje demotivira i demoralizira žene na radnom mjestu. U organizacijskom okruženju negativna uvjerenja o učinku ili učinkovitosti žena mogu naštetiti njihovoj težnji za napredovanjem u karijeri. Žene se mogu odlučiti ne aplicirati za bolje radno mjesto zbog izazovnih ili vodećih uloga ako se boje da nemaju sposobnost obavljanja takvih uloga (Buckingham i Coffman, 2004). Postoji niz psiholoških prepreka koje često sprječavaju žene da budu učinkovite menadžerice. To su prije svega ljubavnost, emotivnost, sklonost sumnji u vlastite postupke, nekritičnost, izbjegavanje konflikata koji prevladavaju u poslovnom ponašanju te ih sprječavaju u donošenju popularne odluke ili da zasluže svoje mjesto u korporativnom svijetu. U isto vrijeme žene imaju čitav niz osobina koje im pomažu da budu uspješne u upravljanju. Vrlo su uporne, otvorene za nova iskustva, marljive, energične, odgovorne, društvene i organizirane (Bombuwela i De Alwis, 2013).

2.2. Utjecaj fenomena staklenog stropa na napredovanje žena u top-menadžmentu

Unatoč značajnom promicanju raznolikosti u tvrtkama, kao i zakonodavstvu za jednake mogućnosti žena i muškaraca, mora se napomenuti da su žene i dalje uglavnom u manjini na mjestima odlučivanja. To zapažanje odražava fenomen staklenog stropa koji predstavlja vertikalnu diskriminaciju u tvrtkama protiv žena. Iako je „stakleni strop” izazvao istraživački interes, neki su autori istaknuli da teorijski

modeli nisu dovoljno pokušali razviti razumijevanje ovog fenomena i njegovih implikacija.

„Stakleni strop” odnosi se na činjenicu da je kvalificirana osoba koja želi napredovati u hijerarhiji svoje organizacije zaustavljena na nižoj razini zbog diskriminacije koja se najčešće temelji na seksizmu ili rasizmu (Garača i Kadlec, 2011). „Stakleni strop” tako se odnosi na vertikalnu diskriminaciju koja je najčešće usmjerena prema ženama u tvrtkama. Poteškoća svojstvena ovoj temi jest raznolikost definicija i pristupa koji opisuju „stakleni strop”. Također, ne postoje objektivni i lako uočljivi kriteriji koji bi omogućili da se sa sigurnošću utvrdi stvarno postojanje „staklenog stropa” u tvrtki (Grout, 2007). „Stakleni strop” metafora je koja se upotrebljava za predstavljanje nevidljive barijere s kojom se žene susreću kada žele doći na veću poziciju u menadžmentu, obrazovanju i drugim djelatnostima kao jedna od prepreka koje sprječavaju žene da se popnu na vrh hijerarhije neke tvrtke, odnosno tim ženama nije dopušteno napredovanje u tvrtki, osobito na izvršnim pozicijama (Nedović, Ivanković i Mišćević, 2015). „Stakleni stropovi” često su rezultat nesvjesne pristranosti – instinktivnih, temeljnih uvjerenja o etničkoj pripadnosti, spolu, dobi, društvenoj klasi, religiji i tako dalje. To može biti uglavnom nenamjerno. Međutim, u nekim su slučajevima „stakleni stropovi” postali sistemski problem – sastavni dio kulture tvrtke, ali na koji mnoge organizacije zatvaraju oči (Bertrand, 2018).

Izraz „stakleni strop” također opisuje sve veće jazove u mogućnostima koji se pojavljuju između muškaraca i žena kako napreduju njihove profesionalne karijere unutar organizacije. Drugo, budući da je otvorena diskriminacija ove populacije zabranjena važećim propisima o jednakim mogućnostima, teško je identificirati ovu pristranost. Štoviše, to uključuje norme/stereotipe otkrivene putem praksi, radnji, činjenica, postupaka ili stavova koji se često ne mogu izravno uočiti. Konačno, postojanje nevidljivih barijera ometa hijerarhijsko uzdizanje (Adamović, 2011).

3. Metodologija istraživanja

Empirijski dio istraživanja rada proveden je *online* anketnim obrascem izrađenim putem Google Formsa. *Online* anketa korištena je da bi se dosegao što veći broj ispitanika. Cilj je ovog istraživanja bilo ispitati stavove i mišljenja javnosti o zastupljenosti i pravima žena u top-menadžmentu, kao i o poznavanju fenomena staklenog stropa i njegova utjecaja na žene u top-menadžmentu. Anketni upitnik sastojao se od 20 pitanja zatvorenog tipa, odnosno ispitanici su morali samo odabrati ponuđeni odgovor. Upitnik se sastojao od dvaju dijelova. Prvim dijelom ispitali su se sociodemografski podatci ispitanika, dok je drugim dijelom ispitan stupanj slaganja ispitanika s navedenim tvrdnjama o zastupljenosti žena u top-menadžmentu i fenomenu staklenog stropa. Za ispitivanje tvrdnji korištena je Likertova petostupanjska ljestvica ko-

jom su ispitanici morali izraziti stupanj slaganja ocjenama od 1 do 5 (1 – potpuno se slažem; 5 – uopće se ne slažem). Ispitivanje anketnim upitnikom provedeno je među općom javnosti Republike Hrvatske od kolovoza do listopada 2023. Kriterij uključivanja u istraživanje bio je da su ispitanici zaposlenici hrvatskih poduzeća. Anketu je pravilno ispunilo ukupno 435 ispitanika. Zbog limitiranosti obima rada prikazani su samo ključni rezultati istraživanja koji slijede u daljnjem opisu rada.

3.1. Rezultati istraživanja

Za obradu podataka korišten je statistički softver – SPSS. Analize uključuju deskriptivne statistike, testove značajnosti i višekratne komparacije kako bi se identificirale statistički relevantne razlike. Nakon analize podataka rezultati su interpretirani u cilju donošenja određenih zaključaka.

Tablica 3. Sociodemografska struktura ispitanika

		Ukupni uzorak	
		N	%
Svi ispitanici		435	100
Spol	Muškarci	192	44,1
	Žene	243	55,9
Dob	18 – 30	112	25,7
	31 – 40	187	43
	41 – 50	101	23,2
	51+	35	8,1
Stručna sprema	SSS	43	9,9
	VSS	119	27,4
	VŠS	273	62,8

Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Od ukupnog uzorka (N = 435) više od polovine ispitanika ženskog je spola (243; 55,9 %), dok su 192 ispitanika (44,1 %) muškog spola. Najčešća je dobna skupina 31 – 40 godina (187; 43 %), a više od polovine njih, tj. 273 (62,8 %), ima završenu VŠS.

U Tablici 4 prikazan je stupanj slaganja ispitanika s navedenim tvrdnjama o zastupljenosti i pravima žena u vrhovnom odnosno top-menadžmentu. Ispitanici su mogli odabrati jedan od pet ponuđenih stupnjeva slaganja (1 – potpuno se slažem, 2 – slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – ne slažem se i 5 – uopće se ne slažem). Naime, radi jednostavnije i razumljivije analize dobivenih odgovora te uočavanja razlika u stavovima ispitanika ocjene 1 (potpuno se slažem) i 2 (slažem se) spojene su u kategoriju „slažem se”, dok su ocjena 4 (ne slažem se) i ocjena 5 (uopće se ne slažem) spojene u kategoriju „ne slažem se”. Ocjena 3 prikazana je samostalno jer predstavlja neutralan odgovor i mogućnost poboljšanja.

Tablica 4. Stupanj slaganja ispitanika s navedenim tvrdnjama (n – broj ispitanika)

Tvrdnje	Slažem se (1+2)		Niti se slažem niti se ne slažem (3)		Ne slažem se (4+5)	
	n	%	n	%	n	%
U današnje vrijeme žene imaju jednake mogućnosti zapošljavanja.	75	17,2	87	20	273	62,8
U današnje vrijeme žene imaju jednaku korist od ostvarenih rezultata rada.	160	36,8	45	10,3	230	52,9
Žene su podjednako zastupljene u top-menadžmentu u organizaciji u kojoj rade kao i muškarci.	60	13,8	0	0	375	86,2
Žene na visokom rukovodstvu moraju raditi daleko više od svojih muških kolega kako bi napredovale i rastle.	318	73,1	41	9,4	82	18,9
Žene imaju manja prava u organizaciji u kojoj rade, odnosno u top-menadžmentu u odnosu na muškarce.	235	54	86	19,8	114	26,2
Čak i u tradicionalno „ženskim“ sektorima poput obrazovanja ili njegovateljstva, muškarci napreduju brže od žena u organizaciji u kojoj rade iako posjeduju iste vještine.	261	60	44	10,1	130	29,9
Za razliku od muških menadžera pojedinci u vašoj organizaciji vjeruju da su učinkovite šefice nasilne, agresivne i egocentrične.	20	4,6	23	5,3	392	90,1
Mnogim menadžericama teško je uspostaviti ravnotežu između osobina koje ljudi cijene kod žena, poput empatije, i osobina koje se smatraju nužnima za uspjeh menadžera, poput agresivnosti i kontrole.	362	83,2	37	8,5	36	8,3
Žene i dalje odvajaju vrijeme od svojih poslova kako bi se posvetile obiteljskim obavezama; kao rezultat toga, propuštaju priliku uključiti se u „umrežavanje“ koje je bitno za napredak u karijeri.	183	42,1	102	23,4	150	34,5
Nedostatak infrastrukturne podrške (vrtići, produženi boravak...) predstavljaju prepreke za napredak žena u top-menadžmentu.	278	63,9	47	10,8	110	25,3
Jedna od prepreka napredovanju na organizacijskoj ljestvici jest neznanje kolega i nadređenih o ženskim potrebama i obiteljskim odgovornostima.	292	67,1	26	6	117	26,9
Ženama je izazovno napredovati u karijeri nakon što zatrudne i rode.	362	83,2	27	6,2	46	10,6
Predrasude prema ženama lidericama dovele su do dodjele ženama manje značajnih uloga, bez obzira na razinu njihove stručnosti.	330	75,9	45	10,3	60	13,8
Žene dobivaju niže ocjene, odnosno preporuke za napredovanje kada se ocjenjuju postignuća i rezultati rada koji utječu na napredovanje jer su žene.	180	41,4	76	17,5	179	41,1
Poticanje rodne ravnopravnosti može utjecati na uklanjanje fenomena staklenog stropa.	285	65,5	21	4,8	29	6,7
Razni programi rodne obuke usmjerene na rodnu pristranost i manjinske pristranosti mogu utjecati na uklanjanje staklenog stropa.	360	82,8	32	7,4	43	9,9
Razvoj interne strategije poduzeća, da poslodavci i zaposlenici međusobno razumiju što svaki želi i što želi postići, može utjecati na uklanjanje staklenog stropa.	347	79,8	18	4,1	70	16,1

Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

Vidljivo je da se najviše ispitanika, njih 273 (62,8 %), ne slaže s tvrdnjom da u današnje vrijeme žene imaju jednake mogućnosti zapošljavanja, dok je 87 ispitanika (20 %) navelo da se niti slažu niti ne slažu s tom tvrdnjom, a njih 75 (17,2 %) ipak se slažu da žene imaju jednake mogućnosti zapošljavanja. Iz navedenoga se može zaključiti da ispitanici smatraju da žene u današnje vrijeme nemaju jednake mogućnosti zapošljavanja. Malo više od polovine ispitanika, njih 230 (52,3 %), ne slaže se da u današnje vrijeme žene imaju jednaku korist od ostvarenih rezultata rada, dok se njih 160 (36,8 %) ipak slaže s tim, a 45 ispitanika (10,3 %) niti se slaže niti ne slaže. Iz navedenoga se može zaključiti da većina ispitanika smatra da u današnje vrijeme žene nemaju jednaku korist od ostvarenih rezultata rada. Većina njih, 375 (86,2 %), navela je da se ne slažu s tim da su žene podjednako zastupljene u top-menadžmentu u organizaciji u kojoj rade kao i muškarci, dok preostali broj ispitanika, njih 60 (13,8 %), ipak navodi da se slažu da jesu. Iz navedenoga se može zaključiti da ispitanici smatraju da žene nisu podjednako zastupljene u top-menadžmentu u organizaciji u kojoj rade kao što su to zastupljeni muškarci. Njih 347 ispitanika (79,8 %) navelo je da se slažu s tim da razvoj interne strategije poduzeća (da poslodavci i zaposlenici međusobno razumiju što svaki želi i što želi postići) može utjecati na uklanjanje „staklenog stropa”, dok se 70 ispitanika (16,1 %) ne slaže, a njih 18 (4,1 %) niti se slaže niti se ne slaže s navedenom tvrdnjom. Može se zaključiti da ispitanici smatraju da se „stakleni strop” može ukloniti i razvojem interne strategije poduzeća.

Sukladno prikazanim odgovorima može se zaključiti da ispitanici smatraju da žene danas nisu dovoljno zastupljene u vrhovnom menadžmentu, kao i da dalje postoje neravnopravnosti u vidu napredovanja i ostvarenja poslovnih rezultata te da bi programi rodne ravnopravnosti, implementacija interne strategije poduzeća te poticanje rodne ravnopravnosti mogli utjecati na smanjenje jaza između muškaraca i žena uklanjanjem fenomena staklenog stropa koji je najznačajnija prepreka napredovanja žena.

Kada je riječ o stavovima javnosti o zastupljenosti žena u top-menadžmentu i fenomenu staklenog stropa, vidljivo je da se ispitanici podjednako slažu i ne slažu s tvrdnjama, ovisno o kakvoj se tvrdnji radi. No zaključuje se da ispitanici smatraju da žene nisu podjednako zastupljene u vrhovnoj razini menadžmenta te da fenomen staklenog stropa predstavlja značajnu prepreku, ali i da se poticanjem rodne ravnopravnosti, raznim programima obuke te razvojem interne strategije poduzeća taj fenomen može smanjiti.

Tablica 5. Prosječne ocjene tvrdnji ispitanika o zastupljenosti i pravima žena u vrhovnom odnosno top-menadžmentu

R. br.	Tvrdnja	aritmetička sredina	standardna devijacija
1.	U današnje vrijeme žene imaju jednake mogućnosti zapošljavanja.	4,12	0,62
2.	U današnje vrijeme žene imaju jednaku korist od ostvarenih rezultata rada.	4,21	0,81
3.	Žene su podjednako zastupljene u top-menadžmentu u organizaciji u kojoj radite kao i muškarci.	4,27	0,98
4.	Žene na visokom rukovodstvu moraju raditi daleko više od svojih muških kolega kako bi napredovale i rasle.	4,32	0,82
5.	Žene imaju manja prava u organizaciji u kojoj radite, odnosno top-menadžmentu u odnosu na muškarce.	4,29	0,82
6.	Čak i u tradicionalno «ženskim» sektorima poput obrazovanja ili negovateljstva muškarci napreduju brže od žena u organizaciji u kojoj radite iako posjeduju iste vještine.	4,45	1,01
7.	Za razliku od muških menadžera pojedinci u vašoj organizaciji vjeruju da su učinkovite šefice nasilne, agresivne i egocentrične.	4,24	0,97
8.	Mnogim menadžericama teško je uspostaviti ravnotežu između osobina koje ljudi cijene kod žena, poput empatije, i osobina koje se smatraju nužnima za uspjeh menadžera, poput agresivnosti i kontrole.	4,34	0,73
9.	Žene i dalje odvajaju vrijeme od svojih poslova kako bi se posvetile obiteljskim obavezama; kao rezultat toga, propuštaju priliku uključiti se u «umrežavanje» koje je bitno za napredak u karijeri.	3,64	1,17
10.	Nedostatak infrastrukturne podrške (vrtići, produženi boravak...) predstavljaju prepreke za napredak žena u top-menadžmentu.	4,49	0,82
11.	Jedna od prepreka napredovanju na organizacijskoj ljestvici jest neznanje kolega i nadređenih o ženskim potrebama i obiteljskim odgovornostima.	3,67	1,09
12.	Ženama je izazovno napredovati u karijeri nakon što zatrudne i rode.	4,17	0,65
13.	Predrasude prema ženama lidericama dovele su do dodjele ženama manje značajnih uloga, bez obzira na razinu njihove stručnosti.	4,52	1,12
14.	Žene dobivaju niže ocjene, odnosno preporuke za napredovanje kada se ocjenjuju postignuća i rezultati rada koji utječu na napredovanje jer su žene.	4,64	1,21
15.	Poticanje rodne ravnopravnosti može utjecati na uklanjanje fenomena staklenog stropa.	4,36	0,57
16.	Razni programi rodne obuke usmjerene na rodnu pristranost i manjinske pristranosti mogu utjecati na uklanjanje staklenog stropa.	4,10	0,86
17.	Razvoj interne strategije poduzeća, da poslodavci i zaposlenici međusobno razumiju što svaki želi i što želi postići, može utjecati na uklanjanje staklenog stropa.	4,29	0,76

Izvor: obrada autora na temelju ispunjenih anketnih upitnika

4. Zaključak

Između muškog i ženskog top-menadžmenta ne bi trebale postojati razlike u pogledu razvoja i uspjeha, ali te razlike postoje. Stvorene su povijesnim, sociokulturnim, ideološkim, obrazovnim i socioekonomskim preprekama i nije ih lako ukloniti. Općenito su žene postale pokretači ekonomskog rasta. Postizanje rodne raznolikosti u poduzećima od presudne je važnosti za poboljšanje poslovnih rezultata. Međutim, žene su i dalje nedovoljno zastupljene u poslu, posebno u top-menadžmentu. Žene rijetko zauzimaju izvršne rukovodeće položaje ili položaje članica odbora. Ipak, žene su vremenom sve više prestizale muškarce u pogledu postignuća u tercijarnom obrazovanju. Iako je postignut velik napredak, žene su i dalje nedovoljno „iskorištene” unatoč tome što su dinamične i sposobne za obavljanje raznih funkcija, pa tako i u top-menadžmentu.

Na temelju prikazanih rezultata može se zaključiti da ispitanici smatraju da žene nisu podjednako zastupljene u top-menadžmentu, da nemaju jednaka prava, kao i da moraju uložiti mnogo više truda da bi ostvarile uspjeh i napredovale. Također, ispitanici smatraju da nedostatak infrastrukturne podrške kao što su vrtići ili trudnoća, koja onemogućuje ženama da rade, predstavljaju samo neke od prepreka. No kao najveću prepreku ispitanici vide fenomen staklenog stropa. Više od polovine ispitanika smatra da bi se postizanjem rodne ravnopravnosti, uključivanjem raznih programa rodne obuke, kao i razvojem interne strategije pomoću koje bi se poslodavci i zaposlenici bolje razumjeli, uvelike pomoglo pri uklanjanju fenomena staklenog stropa.

Iako ovo istraživanje pruža korisne uvide u problematiku rada ipak postoji nekoliko ograničenja. Iako je istraživanje provedeno kvantitativnom metodom uz korištenje anketnih upitnika kojima su se ispitali stavovi i percepcije ispitanika, kao glavno ograničenje istraživanja može se istaknuti mali uzorak ispitanika te da rezultati mogu varirati ovisno o tome koliko su ispitanici upoznati sa zastupljenošću žena u vrhovnom menadžmentu i s fenomenom staklenog stropa. U budućim istraživanjima na ovu temu predlaže se uključivanje većeg uzorka ispitanika da bi se poboljšala reprezentativnost istraživanja. Stoga se u daljnjim istraživanjima preporučuje segmentiranje ispitanika na temelju dobnog raspona, njihovih područja interesa ili znanja o zastupljenosti žena u vrhovnom menadžmentu i poznavanju fenomena staklenog stropa i njegova utjecaja na napredovanje žena. Isto tako daljnja istraživanja trebala bi se provesti longitudinalnim istraživanjem tijekom nekoliko godina da bi se usporedili sadašnji stavovi ispitanika u odnosu na današnju zastupljenost žena u vrhovnom menadžmentu i utjecaj fenomena staklenog stropa na njihov napredak.

Literatura

1. Adamović, M. (2011). *Žene i društvena moć*. Zagreb: Plejada d.o.o. i Institut za društvena istraživanja Zagreb.
2. Bertrand, M. (2018). *The Glass Ceiling*. Chicago: University of Chicago.
3. Bobera, D., Hunjet, A. i Kozina, G. (2015). *Poduzetništvo*. Varaždin: Sveučilište Sjever.
4. Bombuwela, P. M. i De Alwis, A. C. (2013). Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 3-19.
5. Buckingham, M. i Coffman, C. (2004). *Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije – Prvo odbacite sva pravila*. Zagreb: MASMEDIA.
6. Catalyst Org (2022). Women in leadership. <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/> (1. studenoga 2024.)
7. CEIC (2022). Croatia HR: Firm with Female Top Manager: % of Firms. <https://www.ceicdata.com/en/croatia/company-statistics/hr-firm-with-female-top-manager--of-firms> (3. studenoga 2024.)
8. Economic forum (2024). Global Gender Gap 2024. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf (3. studenoga 2024.)
9. Garača, N. i Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(3), 118-125.
10. Gelo, J., Smolić, Š. i Strmota, M. (2011). Sociodemografske odrednice zaposlenosti žena u Hrvatskoj. *Društvena istraživanja*, 20(1), 69-88.
11. Global Gender Gap Report (2022). Gender gaps in leadership, by industry and cohort. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/in-full/2-4-gender-gaps-in-leadership-by-industry-and-cohort/> (2. studenoga 2024.)
12. Grant Thornton (2020). Women in Business 2020: Putting the Blueprint into Action. <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business-2020/women-in-business-2020-report/> (1. studenoga 2024.)
13. Grout, P. A. (2007). *An Economic Theory of the Glass Ceiling*. Bristol: University of Bristol.
14. Hazl, V., Meštović, B., Crnković Pozaić, S. i Taylor, A. (2011). *Žene na tržištu rada*. Europe Aid/128290/D/SER/HR (E1896). Zagreb: Hrvatski zavod za zapošljavanje.
15. Leinert Novosel, S. (2004). Politika zapošljavanja žena. *Politička misao*, 40(3), 103-127.
16. Nedović, M., Ivanković, D. i Mišćević, D. (2015). Stakleni strop – položaj žena u sustavu znanosti. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 5 (1), 91-98.
17. Nidogon Višnjić, S., Begičević, R. i Vidaček-Hainš, V. (2018). Stavovi i percepcije žena na rukovodećim pozicijama o njihovom položaju na radnom mjestu. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 287-313.
18. Pavlek, M. H., Klopotan, I. i Latin, M. (2015). Položaj žena menadžera. *Tehnički glasnik*, 9 (2), 227-229.
19. Roje, S. (2009). *Menadžer novog kova*. Zagreb: Megafon d.o.o.
20. Ružić, V. i Perušić, M. (2014). Položaj žena u menadžmentu – novi trendovi u fenomenu staklenog stropa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5(1), 98-107.
21. World Bank Group (2019). Investing in Opportunities for All Increasing Labor Market Participation of Women in Croatia. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/ab19a6b7c506daa280047affb267dfd6-0080012021/original/Output-G-Gender-Brochure.pdf> (2. studenoga 2024.)



Latent barrier of women managers

Abstract

There is no doubt that good management is crucial for the efficient operation of an organization because it makes human results more productive and provides society with better technology, products and services. It is a key economic resource and vital element of business. This paper provides a detailed insight into the representation of women in top management, both globally and in the context of the Republic of Croatia. The key subject of the paper is the invisible barrier known as the glass ceiling phenomenon, which represents the obstacles women face when advancing to managerial positions. The research of the main objective of the paper was carried out through empirical research using *Google forms* questionnaire, and the analyzed data was collected in the database, while MS Excel was used for statistical analysis. Arithmetic mean (*M*) and standard deviation (*SD*) will be displayed for the statements for which respondents expressed their degree of agreement. The results of the research indicate that the majority of respondents recognize that women are not equally represented in top management and that they face additional challenges when achieving business success. This research points to the need for further studies and an active approach in solving the issue of gender equality in the business world in order to facilitate the path that women need to go through to get to top management positions and to reduce existing obstacles.

Keywords: women, glass ceiling phenomenon, management, organization