

## WOMEN'S EXPERIENCE IN MANAGEMENT POSITIONS

### ISKUSTVA ŽENA NA MENADŽERSKIM POZICIJAMA

MARTINCIC, Marina; STILIN, Anita & TOMLJENOVIC, Ljerka

**Abstract:** *Despite significant improvement, gender inequality in management is still present. The number of women in management positions is lower in comparison to men, and this number is more pronounced on higher positions. The paper investigates possibilities of women's inclusion in management, the current situation and the obstacles they face as they advance which make difficult for them to coordinate work and family obligations. The research results indicate that women are most exposed to traditional barriers. Gender discrimination reflected in salary levels and interpersonal relations in the work environment indicates the importance of further addressing this issue.*

**Key words:** *women in management, gender discrimination, inequality, glass ceiling*

**Sažetak:** *Usprkos značajnom napretku još uvijek je prisutna neravnopravnost spolova u menadžmentu. Broj žena na rukovodećim pozicijama je manji u usporedbi s muškarcima, a taj broj je izraženiji što je ta pozicija viša. U radu se istražuju mogućnosti uključivanja žena u menadžment, trenutna situacija te prepreke s kojima se suočavaju tijekom napredovanja. Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na to da su žene najviše izložene tradicionalnim preprekama u napredovanju, a koje otežavaju usklađivanje poslovnih i obiteljskih obveza. Spolna diskriminacija vidljiva u visini plaće i međusobnim odnosima u radnom okruženju ukazuje na važnost daljnjeg adresiranja ovog problema.*

**Ključne riječi:** *žene u menadžmentu, spolna diskriminacija, neravnopravnost, stakleni strop*



**Author's data:** Marina, **Martinčić**, mmartincic05@gmail.com; Anita, **Stilin**, mr. sc., Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, Rijeka, astilin@veleri.hr; Ljerka, **Tomljenović**, dr. sc., Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, Rijeka, ljerka@veleri.hr

## 1. Uvod

Manjak zastupljenosti žena na utjecajnim pozicijama postoji širom svijeta iako istraživanja pokazuju da se uključivanjem žena na više pozicije postižu više razine organizacijskih performansi i bolje radno okruženje.[8][16] Grupe koje sačinjavaju osobe različitih spolova uspješnije su u odnosu na homogene grupe jer se smanjuju konflikti koji proizlaze iz odnosa i zadataka.[19] „Ženski“ stil vođenja se razlikuje u odnosu na „muški“ stil i dok se u prošlosti smatrao manjkavim, danas organizacije zahtijevaju učinkovitiji timski rad i veću uključenost zaposlenika jer, sve više, složeni poslovi zahtijevaju da pojedinci rade međusobno, a to je karakteristika „ženskog“ stila vođenja.[12]

Fassinger smatra da žene u organizaciji mogu iskusiti „hladnu klimu na radnom mjestu“. Ovo nepoželjno okruženje pojačano je dvostrukim standardima, posebno u situaciji nepravedne prakse procjene performansi koje diskriminiraju žene koje pokazuju asertivnost. Pored toga žene se često isključuju iz informativnih i društvenih neformalnih mreža koje otvaraju prilike za napredovanjem.[7] Zbog nemogućnosti napredovanja u nekom poduzeću, žene često postaju poduzetnice.[2]

Svrha rada je istražiti položaj i iskustvo žena u poslovanju i prilikom napredovanja. Ciljevi rada su: utvrditi faze uključivanja žena u menadžment kroz povijest i prepreke s kojima se suočavaju te utvrditi položaj žena u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji.

## 2. Mogućnosti uključivanja žena u svijet menadžmenta

Povijesno gledano moguće je uočiti napredak, ali još uvijek je prisutna spolna diskriminacija. Broj žena menadžera se povećao, osobito na nižim razinama, ali i dalje žene moraju savladati dodatne prepreke da bi došle do vrha. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić navode da su žene kroz povijest uključivale u dvije faze.[1] Prva faza obuhvaća razdoblje nakon II. svjetskog rata do 80-tih godina 20. stoljeća. U to vrijeme žene usvajaju muški stil vođenja i zanemaruju svoj način razmišljanja. Usprkos nastojanju, žene nisu bile uspješne u primjeni tog stila jer nisu bile jake, energične i grube što je često zahtijevalo tadašnje okruženje. Druga faza započinje krajem 80-tih te početkom 90-tih godina kada žene odbacuju muški stil vođenja i navike koje su se pokazale uspješnim za muškarce. Put prema vrhu temelje na vještinama i ponašanju koje su razvile iz vlastitoga iskustva kao žene. Svoj uspjeh grade na tzv. „ženskim“ karakteristikama. koje su se dotad smatrale neprikladnima za vođe. Suradnja, povjerenje, dobri međuljudski odnosi i poticanje participacije kao netradicionalni stil vodstva prilagođen je uvjetima suvremenih radnih okruženja i može povećati šanse za preživljavanje u neizvjesnim vremenima.[14] Razlozi većeg uključivanja žena u svijet menadžmenta su: veća osjetljivost na diskriminacija u društvu, prihvaćanje spoznaje da različitosti predstavljaju poticaj u postizanju bolje konkurentske pozicije, a ne prepreku, istraživanja koja potvrđuju superiornost „ženskog“ stila vođenja u novim uvjetima poslovanja te istraživanja koja utvrđuju

pozitivnu vezu između broja žena menadžera i uspješnosti organizacije, rast obrazovanih i zaposlenih žena, rast broja poduzetnica.[1]

Postoji niz prepreka kojima su žene izložene kada se žele popeti na višu hijerarhijsku razinu. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić izdvajaju četiri skupine prepreka: tradicionalne, obrazovne, organizacijske i psihološke.[1] *Tradicionalne prepreke* temelje se na tradicionalnoj ulozi žena u društvu prema kojoj je ženi mjesto u kući jer su najbolje osposobljene za kućanske poslove. *Obrazovne prepreke* bile su izraženije u povijesti. U povijesti, žene su bile isključene iz obrazovnog sustava upravo zato što se smatralo da je njihov posao održavanje kućanstva, pa su djevojčice najčešće pohađale samo osnovnu školu ili uopće nisu imale mogućnost obrazovanja. Na temelju popis stanovništva iz 1953. godine 90,1 % žena ima završenu samo osnovnu školom, dok je srednju školu pohađalo 4,2 %, a visoku školu završilo je tek 0,4% žena. U usporedbi s popisom stanovništva iz 2011. godine postotak žena koje su završile samo osnovnu školu pao je na 13,1 %. Postotak žena sa završenom srednjom školom iznosi 45,9 %, dok postotak visokoobrazovanih žena iznosi 16,7 %. Osim toga, u usporedbi s visokoobrazovanim muškarcima postotak visokoobrazovanih žena je veći u dobnim skupinama od 25 do 49 godina, a tek nešto manji u dobnim skupinama od 50 do 64 godine.[4] U *organizacijske prepreke* ubrajaju se: neshvaćanje važnosti žena za uspješnost organizacije, predrasude prema ženama, posebice prema ženama na menadžerskim pozicijama, mala ili nikakva pomoć organizacija koja je ženama potrebna za obnašanje dvostruke uloge dužnosti majki, kućanica i zaposlenica, diskriminacija žena pri zapošljavanju i unaprjeđivanju, nedovoljno ulaganje u obrazovanje i razvoj žena, „nevidljivost“ žena na sastancima i seksualno uznemiravanje, otežano uključivanje u „muške“ neformalne grupe koje su važne za stjecanje poznanstva i napredovanje. Ova vrsta prepreka se najčešće pojavljuje. Psihološke *prepreke* postoje na strani žena i muškaraca. Na strani žena prevladava strah od uspjeha ili potreba da se dokažu boljima od muškaraca. Posebice jer se još uvijek smatra da žene nemaju kvalitete vođe i da nisu dovoljno ambiciozne. Dok se prepreka iz perspektive muškaraca odnosi na to da ne žele raditi za ženu ili se ne osjećaju ugodno radeći za ženu.

Žene su u poslovnom svijetu posebno izložene obliku diskriminacije koji je prepoznatljiv pod nazivom „stakleni strop“ (engl. „*glass ceiling*“), a označava prepreku s kojom se suočavaju žene prilikom napredovanja na više hijerarhijske razine u organizaciji.[9][10][11][15] Simboličan je naziv za prepreku koju uglavnom nije moguće primijetiti ili shvatiti ako se ne iskusi i zato se naziva „stakleni“. „Strop“ opisuje određenu granicu u napredovanju po hijerarhijskim razinama iznad koje nije moguće uspinjanje usprkos kompetencijama.[9] Izraz je postao popularan nakon što su ga 1986. godine novinari Hymowitz i Schellhardt koristili u časopisu Wall Street Journal. Iako je izvorno korišten za prepreke s kojima su se žene suočavale prilikom napredovanja na najvišu razinu menadžmenta, danas se koristi za bilo koju razinu.[13] Smith, Caputi i Crittendensu istražili niz metafora koje se povezuju sa staklenim stropom, a upućuju na prepreke s kojima se žene suočavaju. Neki smatraju

da stakleni strop više nije primjereni naziv zbog rastuće zastupljenosti žena na menadžerskim pozicijama pa je bolje koristiti izraze kao „labirint“ ili „protupožarni zid“.[17]

### 3. Položaj žena na menadžerskim pozicijama

Prema istraživanju Eurostata za 2017. godinu u zemljama Europske unije (EU) postoji 9,4 milijuna osoba zaposlenih na menadžerskim pozicijama, od kojih je 6 milijuna muškaraca, odnosno 64 % osoba na menadžerskim pozicijama i 3,4 milijuna žena koje čine 36 % žena zaposlenih na menadžerskim pozicijama. Pored toga, 27 % žena čini nadzorni odbor te 17 % žena pripada višoj razini menadžmenta. Najviše žena zaposlenih na menadžerskim pozicijama ima Latvija koja je ujedno i jedina članica Europske unije u kojoj je zaposleno više od 50 % žena u menadžmentu. U Hrvatskoj ukupan broj menadžera iznosi 28.400, od kojih 18.300 muškaraca i 10.200 žena, to jest 64 % muškaraca i 36 % žena što je usporedivo s prosjekom EU.[6]

Detaljnije istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj provedeno je 2014. godine u okviru projekta Uklanjanje staklenog labirinta – jednakost prilika u pristupu pozicijama ekonomskog odlučivanja u Hrvatskoj. U istraživanje su bile uključene najviše, niže i srednje pozicije menadžmenta. Na temelju prikupljenih podataka utvrđeno je da se 35 % žena nalazi na rukovodećim pozicijama. Najviše žena je zaposleno na najnižoj razini menadžmenta. U 17 poslovnih subjekata koji imaju jedinstvenu razinu menadžmenta, zaposleno je 29 % žena. Istraživanje je provedeno na 106 subjekata s dvije razine menadžmenta, a postotak žena u tim subjektima iznosi 23 % za žene na višoj razini, te 41 % žena na nižoj razini menadžmenta. Poslovni subjekti s tri razine menadžmenta, ukupno 239 ispitanih subjekata, imaju 34 % zaposlenih žena na nižoj razini menadžmenta, 38% na srednjoj razini, te 23 % na višoj razini menadžmenta. Na čelu uprave nalaze se u 91 % slučajeva muškarci, a žene su na čelu uprave u samo 9 % slučajeva. U nadzornim odborima se na čelu nalazi 89 % muškaraca i 11 % žena.[18] Iz navedenih podataka moguće je uočiti podzastupljenost žena na najvišim razinama menadžmenta.

Još uvijek su prisutne i razlike u plaćama žena i muškaraca. Prosječna satnica žena u Hrvatskoj iznosi 5,46 eura, a muškaraca 5,98 eura. Na rukovodećim pozicijama satnica za menadžerice iznosi 12,88 eura, dok za menadžere 13,34 eura. Menadžeri imaju veću satnicu za 0,98 eura za razliku od EU gdje je satnica menadžera veća za 9,14 eura.[5] Iz navedenog je vidljiva diskriminacija, ali je ona izraženija u prosjeku EU u usporedbi s Hrvatskom.

Premda se može činiti da je udio žena na menadžerskim pozicijama danas značajno veći, Powell i Butterfield smatraju da to ovisi o statističkom pristupu. Naime, porast udjela žena kao izvršnih direktora (engl. *CEO – Chief Executive Officer*) kompanija na listi Fortune 500 tijekom 20-godišnjeg razdoblja od 1996. godine iznosio je 2.400 % što implicira značajnu promjenu. S druge strane, smanjenje udjela muških izvršnih

direktora tih kompanija u istom razdoblju iznosilo je samo 4,8 %. S obzirom na to kako su različiti praktičari opisali ovaj trend, postoji neslaganje oko toga što zapravo to znači. Dok ga jedni smatraju obećavajućim za žene, drugi ističu da je to zabluda. Što je viša menadžerska pozicija, to je broj žena manji. Primjerice, u 2019. godini u 500 kompanija na listi S&P (SAD) žene predstavljaju samo 5 % izvršnih direktora dok taj udio za EU iznosi 6,9 %.[3]

#### 4. Opis i analiza istraživanja

U svrhu istraživanja zastupljenosti žena na menadžerskim pozicijama te njihova iskustva kao menadžerice provedeno je anonimno anketno istraživanje za potrebe izrade završnog rada „Žene u menadžmentu“ autorice M. Martinčić. Anketu su ispunjavale isključivo zaposlene osobe ženskog spola na području Istarske županije u razdoblju od 27. 5. do 12. 6. 2019. godine. Anketu je ispunilo 54 ispitanica. Uzorak je bio prigodni. Anketa je sadržavala 22 pitanja. Prva tri pitanja odnosila su se na opće podatke o poduzeću. Iduća tri pitanja sadržavala su osobne podatke, kao što su: dob, razina obrazovanja i radno mjesto. Slijedila su pitanja u kojima su ispitanice iznosile svoje mišljenje i iskustvo.

U mikro poduzeću (manje od 10 zaposlenih) zaposleno je 44,4 % odnosno 24 ispitanica. U malim poduzećima zaposleno je 35,2 % ispitanica (19). U srednjim poduzećima zaposleno je 20,4 % ispitanica (11). Od 54 ispitanica, 30 je zaposleno u poduzećima koja su pretežito u privatnom domaćem vlasništvu. U poduzećima s pretežito privatnim stranim vlasništvom zaposleno je 19 ispitanica. Najmanje ispitanica (7) zaposleno je u poduzećima koja su u pretežitom vlasništvu države ili jedinica lokalne samouprave. S obzirom na djelatnost poduzeća najviše ispitanica (8), radi u administrativnim i pomoćnim uslužnim djelatnostima. U ostalim uslužnim djelatnostima zaposleno je 7 ispitanica. U djelatnostima informacija i komunikacija, pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane zaposleno je po 6 ispitanica. U prerađivačkoj industriji zaposleno je 5 ispitanica, dok se 3 ispitanice bave prodajom nekretnina. Ostala zanimanja kojima se zaposlenice bave su: obvezno socijalno osiguranje, obrazovanje, poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo, trgovina na veliko i malo, financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja, ali pojedinačno.

S obzirom na dob po 17 ispitanica nalazi se u dobnoj skupini od 20 do 30 godina te od 30 do 40 godina. Od 40 do 50 godina ima 14 ispitanica. Pet ispitanica ima od 50 do 60 godina. Samo se jedna osoba nalazi u dobnoj skupini iznad 60 godina. Prema razini obrazovanja najviše ispitanica (24) ima srednju stručnu spremu. Naziv stručni ili sveučilišni prvostupnik ima 27,8 % ispitanica (15). Visoku stručnu spremu ili titulu specijalista ili magistra struke ima 11 ispitanica. Četiri ispitanice su magistricе znanosti. Od 54 ispitanica 69,8 % se nalazi na nekoj menadžerskoj poziciji, dok 30,2 % ispitanica nema menadžerske ovlasti. Na najvišoj razini menadžmenta zaposleno je 8 ispitanica. Na srednjoj razini menadžmenta je zaposleno najviše ispitanica, njih 20.

Na najnižoj razini menadžmenta zaposleno je 9 ispitanica. Moguće je uočiti veću prisutnost žena na nižim menadžerskim pozicijama.

Na pitanje o postotku zaposlenih ženskih osoba u poduzećima u kojima ispitanice rade, 15 ispitanica je odgovorilo da je u njihovom poduzeću zaposleno manje od 50 % žena. Najveći broj (33) ispitanica je zaposleno u poduzećima gdje prevladavaju žene, što znači da ta poduzeća imaju više od 50 % zaposlenica. Šest ispitanica zaposleno je u poduzećima gdje je jednak broj zaposlenih žena i muškaraca. Prema ranije navedenim podacima može se uočiti da je najviše ispitanica zaposleno u administrativnim i uslužnim djelatnostima, djelatnostima informacija i komunikacije, djelatnostima pružanja smještaja, prerađivačkoj industriji i prodaji nekretnina, pa veći broj zaposlenih osoba ženskog spola nije neočekivan.

Na pitanje smatraju li da je postotak žena zaposlenih u poduzeću u kojem rade dovoljan, 63 % ili 30 ispitanica odgovorilo je pozitivno, što znači da su zadovoljne s trenutnom strukturom menadžmenta u poduzeću. S druge strane, 37 % ili 24 ispitanica smatra da su žene podzastupljene u menadžmentu njihovog poduzeća. Pri izražavanju mišljenja o zastupljenosti žena u menadžmentu općenito, 19 ispitanica smatra da je broj žena na menadžerskim pozicijama zadovoljavajući. Suprotnog mišljenja je 35 ispitanica. Za razliku od prethodnog pitanja, većina ispitanica (64,8 %) smatra da su žene u menadžmentu i dalje podzastupljene.

Ispitanice kao razloge za premali broj žena na menadžerskim pozicijama ističu: zastarjelo mišljenje o premoći muškaraca nad ženama (33), porod i briga za djecu (17), manjak prilika za obnašanje menadžerskih poslova (2), kombinacija poroda i brige za djecu sa zastarjelim mišljenjem o premoći muškaraca nad ženama (2). Odgovori na pitanja dobiveni od ispitanica se u skladu su s dosadašnjim istraživanjima. Naime, žene od najranijih dana pa do danas nailaze na brojne tradicionalne, psihološke, obrazovne i organizacijske prepreke. Na pitanje smatraju li da su žene i muškarci jednako sposobni u obavljanju menadžerskih poslova, 53 ispitanica smatra da je tako. Samo jedna ispitanica smatra da žene i muškarci nisu jednako sposobni u obavljanju menadžerskih poslova.

Čak 17 od 54 ispitanica (31,5 %) bilo je izloženo spolnoj diskriminaciji u svojoj karijeri. Pritom, sve ispitanice smatraju da žena treba iskazati svoje mišljenje u situaciji diskriminacije, odnosno da se moraju izboriti za svoja prava. Nitko od ispitanica ne smatra da diskriminaciju treba trpjeti. Odbijanje suradnje s njima jer su osobe ženskog spola iskusilo je 9 ispitanica. Razlog tome je pretpostavljena superiornost muškaraca. Poražavajuće je da je čak 18 ispitanica (33,3 %) izjavilo da na poslovnom sastanku nije uvaženo njihovo mišljenje samo zato što su žene.

Istražujući prepreke s kojima se žene suočavaju u napredovanju, 48 ispitanica smatra da žene nailaze na više prepreka nego muškarci. Samo 6 ispitanica smatra suprotno. Nešto drugačije je osobno iskustvo ispitanica. Na pitanje „jesu li naišle na prepreke“ odgovorilo je njih 38, od čega je 11 ispitanica naišlo na prepreke na putu do

menadžerskih pozicija. Iako su rezultati ohrabrujući u odnosu na opće promišljanje, očito i dalje postoji potreba za osiguranjem jednakih uvjeta za napredovanje žena i muškaraca.

Ispitanice koje su bile izložene preprekama identificirale su najčešće, pri čemu su mogle odabrati više odgovora. Najviše ispitanica (15) ističe problem usklađivanja poslovnih i obiteljskih obveza. Premostiti predrasude i stereotipe o sposobnosti žena bila je prepreka za 13 ispitanica. Socijalni pritisak zbog tradicionalne podjele uloga kao prepreku doživjelo je 9 ispitanica. Isti broj ispitanica doživio je da se za njih smatra da nisu spremne prihvatiti veliku odgovornost posebno ako uključuje duže radno vrijeme, putovanja i premještaj (kao stereotip). S propuštenom poslovnom prilikom zbog trudnoće i majčinstva susrelo se 8 ispitanica. Ostale prepreke s kojima su se susrele ispitanice jesu: veći zahtjevi u odnosu na osobe muškog spola za isto radno mjesto ili posao (4 ispitanice), isključivanje iz procesa napredovanja zbog moguće trudnoće (7 ispitanica), te nedostatak vremena i mogućnosti uključivanja u „muške“ neformalne grupe koje mogu olakšati napredovanje (2 ispitanice). Moguće je uočiti da su žene izložene kombinaciji različitih prepreka iako je najizraženija tradicionalno poimanje uloge žene u obitelji. Razvojem društva žene su se počele zapošljavati u većoj mjeri, ali uz posao i dalje se od njih očekuje jednaka briga o kućanstvu i obitelji. Iako žene neprestano nastoje balansirati poslovne i obiteljske obveze, u današnjem okruženju koje postavlja sve veće zahtjeve pred menadžere, 29 ispitanica smatra da je teško održavati ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Dvije ispitanice nisu odgovorile, a njih 23 uspješno usklađuje privatne i poslovne obveze.

U prosjeku, muškarci zarađuju više od žena, te su njihove satnice znatno veće. O nepostojanju diskriminacije s obzirom na visinu plaća žena i muškaraca, složile su se 33 ispitanice. S druge strane, 21 ispitanica smatra da je prisutna diskriminacija u pogledu visine plaće.

Posljednje pitanje omogućilo je ispitanicama da napišu što bi poručile mladim menadžericama i onima koje to žele postati. Izdvajaju se sljedeće poruke: „...da slijede svoje ciljeve i da nemaju strah od isprobavanja novih stvari ili od predlaganja novih ideja, „...da budu hrabre i da imaju svoj stav“, „Bez straha. Žena si, možeš sve što zamisliš!“, „Učenje, upornost i iskrenost“, „Vjerovati u svoje sposobnosti i ne odustajati od ostvarenja ciljeva“.

## 5. Zaključak

Na temelju provedenog istraživanja vidljivo je da još uvijek treba raditi na poboljšanju položaja žena u organizaciji. Gotovo trećina ispitanica je naišla na prepreke prilikom napredovanja, od tradicionalnih do organizacijskih. Zabrinjavajuće je da je trećina ispitanica bila izložena spolnoj diskriminaciji te njihovo mišljenje nije uzeto u obzir zbog činjenice da su žene. Nadalje, gotovo 17 % ispitanica je bilo

odbijeno za suradnju zbog svojeg spola. To su prepreke koje nisu očigledne sve dok ih osoba sama ne iskusi, a stoga ih je često teško prevladati.

Powell i Butterfield zaključuju da je priroda „staklenog stropa“ u osnovi ostala stabilna usprkos raznim znanstvenim istraživanjima u proteklih dvadeset godina.[13] „Nevidljivost“ stropa čini taj problem težim za uočiti i riješiti. Prisutnost sve većeg broja žena na menadžerskim pozicijama, ali i u znanosti, javnim i političkim organizacijama ublažava prepreku u vidu nedostatka uzora žena. Pored toga danas postoje mnoge udruge i organizacije koje okupljaju žene, menadžerice i poduzetnice, te pružaju podršku njihovom radu i napredovanju (npr. KRUG – hrvatska udruga poslovnih žena, Women in Adria). Mnoge države čine napore da unaprijede položaj žena, ali najveće i najčešće prepreke su organizacijske. Organizacije moraju posvetiti pažnju postizanju ravnopravnosti između žena i muškaraca u napredovanju te pružiti dodatnu potporu kako bi žene mogle uspješno izvršavati uloge majki i menadžerica. Od žena se traži da budu izvrsne u svom poslu, ali i izvrsne kućanice. Često propuštaju priliku za napredovanjem zbog trudnoće i majčinstva. Najčešće se osjećaju podijeljene između te dvije uloge te se pribojavaju da jedno ide na štrb drugog. Osim toga, percepcija u kojem se još uvijek žene ne smatra dovoljno kompetentnima za najviše pozicije generira kod žena strah od neuspjeha zbog čega nastoje biti i dvostruko bolje od muškaraca.

Korist provedenog istraživanja jest spoznaja o važnosti adresiranja problema s kojima se još uvijek susreću žene kada žele napredovati. Prednost istraživanja jest što ukazuje na stvarne izazove s kojima se suočavaju žene u poslovnom okruženju. Usporedivi podaci o poziciji koju zauzimaju žene u menadžmentu u Hrvatskoj, EU i SAD ukazuju na to da je situacija uglavnom jednaka na globalnoj razini. Ograničenja istraživanja moguće je uočiti u malom broju ispitanica i prostornoj ograničenosti istraživanja. Pored toga, nedostatak istraživanja je to što ispitanice rade samo u mikro, malim i srednjim poduzećima. Vrlo vjerojatno je problematika napredovanja izraženija u većim poduzećima koja i imaju veći broja razina menadžmenta. Daljnja istraživanja trebala bi prevladati nedostatke postojećeg te dublje istražiti povezanost između stila vođenja žena i organizacijskih performansi.

## 6. Literatura

- [1] Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P. & Pološki Vokić, N. (2018). *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, ISBN 978-953-0-30347-8, Zagreb
- [2] Bullough, A.; Moore, F. & Kalafatoglu, T. (2017). Research on women in international business and management: then, now, and next. *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 24, No. 2, 211-230
- [3] Catalyst (2020). Pyramid: Women in S&P 500 Companies, *Dostupno na:* <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/> *Pristup:* 05-04-2020
- [4] Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2016). Popis stanovništva, kućanstva i stanova, statistička izvješća, ISSN 1333-1876, *Dostupno na:* [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/SI-1582.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/SI-1582.pdf) *Pristup:* 10-05-2019



- [5] Državni zavod za statistiku i Eurostat (2018). Život žena i muškaraca u Europi, *Dostupno na:* <https://www.dzs.hr/womenmen/wide-menu.html?lang=hr> *Pristup:* 14-05-2019
- [6] Eurostat (2019). Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman..., *Dostupno na:* <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9643473/3-07032019-BP-EN.pdf/e7f12d4b-facb-4d3b-984f-bfea6b39bb72> *Pristup:* 14-03-2020
- [7] Fassinger, R. E. (2008). Workplace diversity and public policy: challenges and opportunities for psychology. *American Psychologist*, Vol. 63, No. 11, (May-June 2008) 252-268.
- [8] Herring C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociology Review*, Vol. 74, No. 2, (April 2009) 208-224
- [9] Jergovski, A. (2010). Stakleni strop: Granice u napredovanju žena na radnom mjestu. *Obnovljeni život*, Vol. 65, No. 3, 403-412, ISSN 0351-3947
- [10] Nedović, M.; Ivanković, D. & Mišević, D. (2015). Stakleni strop – položaj žena u sustavu znanosti. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, Vol. 5, No. 1, 91-98, ISSN 1849-7845
- [11] Pavlek, M. H.; Igor Klopota, I. & Latin, M. (2015). Položaj žena menadžera. *Tehnički glasnik*, Vol. 9, No. 2, 227-229, ISSN 1846-6168
- [12] Pološki, N. (2003). Ženski stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, Vol. 54, No. 1-2, 38-54, ISSN 0424-7558
- [13] Powell, G. & Butterfield, D. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2, No. 4, 306-326
- [14] Rosener, J. B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 6, (November/December 1990) 119-125
- [15] Ružić, V. & Perušić, M. (2014). Položaj žena u menadžmentu – novi trendovi u fenomenu staklenog stropa. *Praktični menadžment*, Vol. 5, No. 1, 98-107, ISSN 1847-8107
- [16] Shrader, C. B.; Blackburn, V. B. & Iles, P. (1997). Women In Management And Firm Financial Performance: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, No. 3, (Fall 1997) 355-372
- [17] Smith, P.; Caputi, P. & Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: an international journal*, Vol. 27, No. 7, 436-448
- [18] Vranješ Radovanović, I.; Šurina Hanzl, G. & Selanec, G. (2016). *Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj*, Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova Republike Hrvatske, ISBN 978-953-55538-7-8, Zagreb
- [19] Zhang Y. & Hou L. (2012). The romance of working together: Benefits of gender diversity on group performance in China. *Human Relations*, Vol. 65, No. 11, 1487-1508



Photo 044. ERASMUS + / ERASMUS +