Položaj žena u menadžmentu

Vela, Melita

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:126676

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 280/PE/2019

POLOŽAJ ŽENA U MENADŽMENTU

Melita Vela

Varaždin, travanj 2019.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij Poslovna ekonomija, Međunarodna trgovina

DIPLOMSKI RAD br. 280/PE/2019

POLOŽAJ ŽENA U MENADŽMENTU

Studentica:
Melita Vela

Mentorica:
izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, travanj 2019.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Koprivnica
Trg dr. Žarka Dolinara 1, HR–48000 Koprivnica

Prijava diplomskog rada

Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za ekonomiju

STUDIJ: diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK: Melita Vela | MATIČNI BROJ: 0471/336D

DATUM: 1.04.2019. | KOLEGIJ: Organizacija i organizacijsko ponašanje

NASLOV RADA: Položaj žena u menadžmentu

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: The position of women in management

MENTOR: Anica Hunjet | ZVANJE: izv. prof. dr. sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik
2. izv. prof. dr. sc. Krešimir Buntak, član
3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
4. izv. prof. dr. sc. Petar Kurečić, zamjenski član
5.

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 280/PE/2019

OPIS:

Predmet ovog rada je položaj žena u menadžmentu, a cilj je proučiti kakav je u današnje vrijeme položaj žena na menadžerskim i rukovodećim pozicijama u svijetu, a posebno u Republici Hrvatskoj. Prilikom izrade ovog rada potrebno je primjeniti različite metode. Izdvajaju se deskriptivna, povijesna, analitička, komparativna te kompilacijska. Na određenim djelatnostima i pozicijama žene su u odnosu na muškarce podzastupljene. Posebna podzastupljenost žena prisutna je u sferi menadžmenta. Daleko je manji broj žena na rukovodećim pozicijama i u menadžmentu nego što je muškaraca.
U ovom diplomskom radu istražit će se i objasniti:
- položaj žena u modernom društvu,
- diskriminacija zaposlenih i nezaposlenih žena,
- ekonomska aktivnost žena u RH,
- žene u menadžmentu,
- provesti istraživanje ispitanika na temu viđenja žena u menadžmentu,
- donijeti zaključak.

ZADATAK URUČEN: 04.04.2019 | POTPIS MENTORA: A. Hunjet

REPUBLIKA HRVATSKA
SVEUČILIŠTE SJEVER

Predgovor

Zahvaljujem mentorici izv. prof. dr. sc. Anici Hunjet na pomaganju, savjetovanju tijekom studiranja, te na korisnim savjetima i pomoći u izradi diplomskog rada.

Hvala prijateljima i kolegama što su obogatili i upotpunili moj život tokom studija na Sveučilištu Sjever.

Također, zahvaljujem svojoj obitelji na strpljenju, razumijevanju i moralnoj podršci, te motivaciji na putu prema naprijed.

Najljepša hvala!

Sažetak

Tema ovog diplomskog rada je „ Položaj žena u menadžmentu“. Rad se bavi istraživanjem zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama u Republici Hrvatskoj. Općenito danas u svijetu daleko je manji broj žena na rukovodećim pozicijma nego što je muškaraca.

Osim samog položaja žena u današnjem svijetu, u radu se navode i različiti tipovi sterotipa kao i bitne karakteristike ženskog vođenja u menadžmentu. Još od povijesnih vremena žene su podređenom položaju s obzirom na muškarce. Rušenje stereotipa o ženama u poslovanju najbrže se odvija u Europi. Ipak, većina ljudi još uvijek percipira obiteljske obaveze i bračnu vezu kao nedostatak kod zaposlenih žena. U našem društvu očito još postoji stereotip da majka ima dominantnu ulogu u odgoju djece.

Iako su sve obrazovanije te u prosjeku i obrazovanije od muškaraca, teže nalaze posao, rade na lošijim pozicijama, imaju manje mogućnosti napredovanja te manje plaćene na istim radnim mjestima kao i muškarci.

Rad objašnjava također i pojam „staklenog stropa“ tj. u novije vrijeme sve više upotrebljavan termin „stakleni labirint“ te njegov utjecaj na položaj žena u poslovnom svijetu, a najviše u sferi menadžmenta gdje su žene danas najmanje zastupljne.

Prilikom izrade ovog rada korištene su različite metode. Izdvajaju se deskriptivna, povijesna, analitička, komparativna te kompilacijska. U svrhu rada provedeno je i istraživanje koje se provelo putem anketnog upitnika. Rad je podijeljen na dva osnovna dijela, a to su teorijski i praktični dio. Teorijski dio podijeljen je na poglavlja i potpoglavlja. Na kraju rada nalazi se zaključak te popisi literature, tablica, slika, grafikona i anketa.

Ključne riječi: menadžment, žene, stakleni strop, rukovodeće pozicije, diskriminacija

Abstract

The theme of this graduate thesis is "The Position of Women in Management". The work deals with research on the representation of women in managerial positions in the Republic of Croatia. Generally, today, there are far fewer women in managerial positions than men.

Apart from the position of women in today's world, various types of stereotypes are also mentioned, as well as the essential characteristics of women's leadership in management. Since the time of history, women are in a subordinate position with regard to men. Demoting stereotypes about women in business is the fastest in Europe. Still, most people still perceive family responsibilities and marital relationships as a lack of women employees. In our society there is obviously a stereotype that mother plays a dominant role in child rearing.

Although they are more educated and more educated than men, they find it harder to find work, work in worse positions, have fewer opportunities to progress and less paid at the same jobs as men.

The work also explains the term "glass ceiling", or more recently the term "glass labyrinth" and its influence on the position of women in the business world, and most of the management of women where the least present are women.

The development of a women's society is gaining ever greater significance in running a company, as emotionally-driven women are considered to have a greater ability to look at the company and all inner interdependencies as a whole, and not only have the focus on victory, which in most cases is characteristic of male leader’s style.

Different methods have been used during this work. They are descriptive, historical, analytical, comparative and computational. The research carried out through the questionnaire was conducted for the purpose of the work. The work is divided into two basic parts, which are theoretical and practical. The theoretical part is divided into chapters and subchapters. At the end of the paper there are conclusions and lists of literature, tables, pictures, charts and surveys.

Key words: management, women, glass ceiling, managerial positions, discrimination

SADRŽAJ:

1. Uvod 1

2. Položaj žena u modernom društvu 2

2.1. Stakleni strop 2

2.2. Rodni stereotipi 5

3. Diskriminacija zaposlenih i nezaposlenih žena 8

3.1. Zaštita i suzbijanje diskriminacije 15

3.2. Statistički podatci za Republiku Hrvatsku 18

4. Ekonomska aktivnost žena u Republici Hrvatskoj 23

5. Žene u menadžmentu 40

5.1. Pojam, funkcije i vrste menadžmenta 40

5.2. Karakteristike ženskog spola u menadžmentu 44

5.3. Položaj žena u menadžmentu u svijetu 51

5.4. Položaj žena u menadžmentu u Republici Hrvatskoj 54

6. Metodologija istraživanja 64

6.1. Uzorak istraživanja i prikupljanje podataka 64

6.2. Hipoteze istraživanja 64

6.3. Rezultati istraživanja 64

7. Zaključak 74

Popis literature 75

Popis tablica 79

Popis slika 80

Popis grafikona 81

1. Uvod

Od povijesnih vremena pa sve do danas žene su imale podređen položaj u društvu u odnosu na muškarce. Razlika između položaja žena i muškaraca u društvu se smanjila i može se reći da nikad nije bila manja nego što je danas. Ipak, u mnogim dijelovima svijeta, pa i u najrazvijenijim zemljama, žene i dalje nisu u potpunosti ravnopravne naspram muškaraca. To je ponajviše zbog različitih stereotipa, predrasuda, a u konačnici i diskriminacije.

U poslovnom svijetu žene su također u podređenom položaju. Iako su sve obrazovanije te u prosjeku i obrazovanije od muškaraca, teže nalaze posao, rade na lošijim pozicijama, imaju manje mogućnosti napredovanja te manje plaće na istim radnim mjestima kao i muškarci. Na određenim djelatnostima i pozicijama žene su u odnosu na muškarce podzastupljene. Posebna podzastupljenost žena prisutna je u sferi menadžmenta. Daleko je manji broj žena na rukovodećim pozicijama i u menadžmentu nego što je muškaraca.

Pojam koji se koristi kada se govori o sprječavanju napredovanja žena na više ili najviše hijerarhijske razine je "stakleni strop", međutim, njega u novije vrijeme mijenja pojam "stakleni labirint". Stakleni strop odnosi se na nevidljive i neformalne prepreke (stereotipi, predrasude, diskriminacija, itd.), no u današnje vrijeme žene se susreću sa višestrukim vidljivim i stvarnim preprekama tokom svoje karijere. Nadalje, one uz puno truda i obrazovanja mogu doći do najviših hijerarhijskih pozicija, no na njima se teško dugoročno održe. Iz razloga što u današnje vrijeme žene ipak u većoj mjeri mogu doći do takvih položaja, koristi se termin "stakleni labirint".

Predmet ovog rada je položaj žena u menadžmentu, a cilj je proučiti kakav je u današnje vrijeme položaj žena na menadžerskim i rukovodećim pozicijama u svijetu, a posebno u Republici Hrvatskoj. Za primarno istraživanje korišten je anketni upitnik koji se ispunjavao online, preko društvenih mreža, a pristupilo mu je 105 ispitanika. Rezultati su analizirani i grafički detaljno prikazani. Dok su za sekundarno istraživanje korišteni podaci iz knjiga, raznih članaka i Internetskih stranica.

2. Položaj žena u modernom društvu

Između muškog i ženskog spola postoje velike razlike. Najočitije su fizičke razlike, no postoje i brojne druge razlike koje nisu tako očite i vidljive. Žene i muškarci drugačije su anatomije, drugačije sazrijevaju, drugačije razmišljaju te se generalno mogu i drugačije ponašati u određenim situacijama. Zbog toga je društvo oduvijek nastojalo odgajati muškarce i žene na drugačiji način, što je uključivalo i usmjeravanje prema različitim ulogama, pa tako i karijerama. Osim toga, razlike između muškarca i žena posljedica su i socijalizacije.

Prema navodima Vesen Sesvečan, posljednjih nekoliko desetljeća znanstvenici su dokazali razlike u funkcioniranju muškog i ženskog mozga. Tako je, na primjer, muški mozak deset posto veći od ženskog, no u određenim dijelovima ženski mozak ima više neurona. Žene također imaju veći *corpus collusum,* nervni splet koji povezuje lijevu i desnu moždanu hemisferu. To ženskom mozgu omogućuje brži prijenos podataka između lijeve, računalne, i desne, vizualne polutke mozga. Rezultat te biološke različitosti jest da su žene fleksibilnije i lakše obavljaju više zadataka u isto vrijeme. U muškaraca obično prevladava lijeva polutka, što znači da su oni bolji u rješavanju apstraktnih jednadžbi i problema, a te je razlike važno znati jer se ponašanje muškarca i žene ne može objasniti samo odgojem, što se danas često zaboravlja.[1]

Kada se govori o položaju žena u današnjem modernom društvu, posebno u poslovnom svijetu, često se može čuti da se spominje termin "stakleni strop". Taj je termin prvi put korištenih krajem 80-ih godina prošlog stoljeća.

2.1. Stakleni strop

Stakleni strop' pojam je koji se koristi kada se govori o sprječavanju napredovanja žena na više hijerarhijske razine na radnom mjestu. Razvojem društva mijenja se i položaj žena u društvu, koje postaju sve obrazovanije i koje žele participirati u rukovodećim poslovima. Bolje plaćena rukovodeća mjesta u većini slučajeva su dodijeljena muškim kolegama, iako obrazovane žene vrlo otvoreno iskazuju svoju ambiciju i znanje. Pitanje ravnopravnosti

[1] Sesvečan, V.: Znanstveno dokazano da su žene bolji direktori,
URL: http://www.poslovni.hr/after5/znanstveno-dokazano-da-su-zene-bolji-direktori-109429 (16. veljače 2019.)

spolova, prava žena i njihovo mjesto u radnoj okolini postaje izrazito aktualno za cjelokupan društveni život.[2]

Najčešće prepreke koje se pojavljuju u sklopu staklenog stropa uključuju[3]:

- predrasude - muškarci bivaju promaknuti brže od žena unatoč istim kvalifikacijama, čak i u tradicionalno "ženskim" područjima kao što su edukacija ili sestrinstvo;
- otpor ženskom vodstvu - ljudi uspješne žene menadžere doživljavaju kao sebične, nasilne, i agresivne za razliku od muških menadžera;
- problem sa stilom vođenja - mnoge žene menadžeri bore se s pokušajem da izbalansiraju kvalitete koje ljudi vole kod žena (suosjećanje prema drugima) s kvalitetama za koje se smatra da menadžer treba imati da bi bio uspješan (asertivnost i kontrola);
- zahtjevi obitelji - žene su i dalje one koje prekidaju svoje karijere kako bi uskladile obiteljske obaveze; na taj način gube vrijeme za angažman mreži potrebnoj za napredovanje.

Dosadašnji trend bio je da muškarci dominiraju u zanimanjima višeg stupnja, kao što je menadžment i nemanualni poslovi. Unutar samog menadžmenta pak, muškarci su opet većina u najvišoj (top) i srednjoj razini menadžmenta. Za modernog menadžera se kaže da će uskoro više biti sociolog, psiholog i etičar nego tehničar i klasični organizator. Zbog toga ne treba čuditi da novija istraživanja o stilovima u menadžmentu posebno ističu one karakteristike koje su većinom ženske i smatraju se bitnim za novi oblik menadžmenta 21. stoljeća i koji se naziva "ženski menadžment", a stoji nasuprot "muškom menadžmentu", kojega karakterizira dominacija, agresivnost, zapostavljanje osjećaja te teza da cilj opravdava sredstvo.[4]

U današnje vrijeme žene su obrazovanije te se više ne zadovoljavaju sa lošijim i niže plaćenim poslovima. Osim pojma staklenog stropa, u literaturi se također spominje i riječ "labirint" koja predstavlja moderniji izraz staklenog stropa jer pokušava dočarati da neke žene uz puno truda i napora uspijevaju doći do najviših hijerarhijskih pozicija, no na njima se teško

[2] Nedović, M.; Ivanković, D.; Mišćević, D.: Stakleni strop - položaj žena u sustavu znanosti, Obrazovanje za poduzetništvo, 5 (1), 2015., str. 91.
[3] Ružić, V.; Perušić, M.: Položaj žena u menadžmentu - novi trendovi u fenomenu staklenog stropa, Praktični menadžment 5 (1), 2014., str. 101.
[4] Galičić, V.; Ivanović, Z., op. cit., str. 82.

dugoročne održe. Smatra se stoga da stakleni strop više nije ispravan izraz, odnosno termin, jer su žene dosegle određene pozicije u menadžmentu, u brojnim institucijama javnog odlučivanja, politici, itd. Iz tog razloga sugerira se izraz labirint. I određena su istraživanja pokazala kako stakleni strop zapravo više niti ne postoji.

Koncept nevidljivog staklenog stropa je zastarjeli teorijski model i više ne odražava suvremenu stvarnost radnog života žena, kako se može zaključiti iz rezultata istraživanja koje je objavila tvrtka Ernst & Young. Istraživanje na uzorku od 1000 zaposlenih žena u Velikoj Britaniji u dobi od 18 - 60, otkrilo je da dvije trećine žena vjeruju kako su se suočile sa višestrukim stvarnim preprekama tijekom svojih karijera, za razliku od jedne nevidljive pregrade na ulazu u sobu za sastanke upravnih odbora.[5]

Stakleni strop tako predstavlja nevidljive, neformalne prepreke, a moderna istraživanja pokazuju kako se žene susreću sa višestrukim stvarnim preprekama tijekom svojih karijera. Tako ipak ostaje nepobitna činjenica da rod u određenoj mjeri može oblikovati šanse za zapošljavanje, iskustva i plaće žena u suvremenom društvu. Nadalje, sudjelovanje žena ili muškaraca u plaćenom obliku rada, kao i sama priroda te društvena vrijednost rada koji pojedinac obavlja u društvu najvažniji su determiniratori općeg stanja pojedinca u društvu.

Ono što je karakteristično za današnje moderno društvo je to da su u društvu aktualni brojni stereotipi o ženama i muškarcima. Stereotipi su pojednostavljene i vrlo često iskrivljene mentalne slike. Javljaju se uz određenu grupu i podrazumijevaju čitav niz karakteristika, bilo fizičkih bilo psihičkih, koje tu grupu opisuju i određuju.[6]

Opće karakteristike stereotipa sljedeće su[7]:

- kognitivna uvjerenja o obilježjima drugih ljudi,
- jednostavne mentalne slike,
- fizičke i psihičke karakteristike koje opisuju i određuju neku grupu,
- olakšavaju i ubrzavaju zaključivanje o drugima,

[5] Brodnjak, M. Stakleni strop je kao teorijski koncept za karijere suvremenih žena mrtav, URL: https://libela.org/vijesti/2944-stakleni-strop-je-kao-teorijski-koncept-za-karijere-suvremenih-zena-mrtav/ (15. veljače 2019.)

[66] SeZam: Stereotipi i predrasude: http://www.sezamweb.net/hr/stereotipi-i-predrasude/ (15. veljače 2019.)

[7] Jovović, I.: Predrasude, stereotipi i diskriminacija, LET - udruga za unaprjeđenje kvalitete življenja, URL: http://samohrani.com/wp-content/uploads/Prezentacija-diskriminacija.pdf (15. veljače 2019.)

- mogu biti i negativni i pozitivni,
- sami po sebi nisu loši,
- svi ih imaju.

Kognitivna uvjerenja o obilježjima drugih ljudi, odnosno jednostavne mentalne slike, mogu biti vezane i uz spol, odnosno rod osobe. Tada se govori o rodnim stereotipima ili, primjerice, o fizičkim i psihičkim karakteristikama koje opisuju žene. To je bitno proučiti jer rodni stereotipi utječu na položaj žena u današnjem društvu, a mogu se razviti u predrasude i diskriminaciju te su tako povezani sa staklenim stropom te labirintom.

2.2. Rodni stereotipi

Rodni stereotipi predstavljaju generalizirana uvjerenja o određenim tipičnim karakteristikama žena ili muškarca, kao što su fizičke karakteristike, osobine ličnosti, emocionalne predispozicije, poslovne preferencije, itd.

Priroda stereotipa vezanih za muški spol karakterizira pripadnike ovog spola kao agresivnije, bezosjećajnije, neovisnije, objektivnije, dominantnije i aktivnije od pripadnika drugog spola. Žene su pasivnije, pričljivije, nježnije i osjećajnije. Sociološka istraživanja su pokazala da rodni stereotipi snažno utječu na interpretaciju muškog i ženskog ponašanja. Čest je slučaj da se isto ponašanje kod muškaraca i žena tumači na potpuno različite načine. Studije su općenito pokazale da se, na primjer, dostignuća jednog muškarca najčešće pripisuju njegovoj sposobnosti, dok se u slučaju žene pripisuju njezinom naporu ili sreći. Na osnovi fizičkih i psihičkih karakteristika kao posljedica određenog spola, kreiraju se tzv. društvene uloge koje za sobom povlače i niz stereotipiziranih radnji i ponašanja. Stoga postoje podjele na ženska i muška zanimanja, na ženske i muške aktivnosti...[8]

Iako postoje brojne razlike između muškarca i žene, također postoje i brojni primjeri koji ruše određene stereotipe. Žene se obično smatraju intuitivnijima od muškaraca, dok su muškarci obično energičniji, no zato postoje i muškarci koji su intuitivniji od nekih žena, kao i žene koje
su energičnije od nekih muškaraca, itd. Dakle, iako razlike postoje, na njih ne treba gledati kao univerzalne, a posebno ne upadati u zamku određenih stereotipa.

[8] SeZam, op. cit.

Smatra se kako ljudi danas žive u svijetu kojim dominira lijeva strana mozga, u kojem su riječi, mjere i logika na prvome mjestu, a kreativnost, intuicija i umjetničke sklonosti često njima podređene. To osobito vrijedi za muškarce, jer muževni kulturni stereotip u kombinaciji s intenzivnom akademskom koncentracijom na lijevoj strani, često će poricati ili čak posve istiskivati kreativnije, estetičnije, intuitivnije sposobnosti (koje se nerijetko smatraju karakterističnima za žene).[9]

Različite i odijeljene rodne uloge žena i muškaraca u obitelji koje su prema patrijarhalnim modelima obiteljskih odnosa bile utemeljene na uvjerenjima u intrinzične razlike između žena i muškaraca i na inferiornosti žena prema muškarcima, a koje su povijesno oblikovane kroz odnose ženske subordinacije prema muškarcima i kroz esencijalističko značenje da su žene 'prirodno prijemčive' da se brinu za obitelj dok su muškarci oni koji su 'po prirodi' skrbnici obitelji izvana, omogućile su olakšavanje eksploatacije ženskoga rada i izvan kuće.[10]

Rodni stereotipi nastaju tako što u društvu postoji podjela socijalnih uloga. Zbog zahtjeva za različitim ulogama istaknute su i rodne razlike u ponašanju, što pak dovodi do nastajanja rodnih stereotipa o osobinama muškarca i žena. Takav obrazac nije karakterističan samo za današnje moderno društvo, već je on prisutan od davne povijesti.

Žene su kroz povijest često bile na značajno slabijim položajima u poslovnom svijetu. No, taj se model mijenja kako sve više žena radi i slijedi karijeru, kako članovi obaju spolova inzistiraju na širem izboru životnih stilova, te kako su ljudi počeli cijeniti razvoj kao sposobnost osobe šireg raspona osobina no što to sugerira stereotip spolova. Tradicionalni odgoj nametnuo je tezu po kojoj se ženska populacija uči da uspješna uloga supruge zahtijeva izbjegavanje natjecanja s muškarcima i viđenje sebe kao nešto što je manje vrijedno od muškaraca. Nadalje, uloga spola varira od društva do društva, a razlike u ulogama više su naučene putem socijalizacije nego što su biološki određene.[11]

[9] Galičić, V.; Ivanović, Z.: Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu, Tourism and Hospitality Management 12 (1), 2006., str. 82.
[10] Galić, B.: Žene i rad u suvremenom društvu – značaj "orodnjenog" rada, Sociologija i prostor 49 (1), 2009., str. 26.
[11] Galičić, V.; Ivanović, Z., op. cit., str. 86.

Rodni stereotipi sami po sebi ne moraju biti loši, negativni ili pogrešni. Međutim, pogrešno je to što dovode do precjenjivanja i podcjenjivanja razlika između i unutar grupa. Oni također mogu iskrivljavati percepciju i pamćenje te dovesti do toga da pojedinac vidi samo ono što želi vidjeti te pamtiti ono što potvrđuje stereotipe (a ne ono što ih opovrgava). Posebno je štetno kada stereotipi dovode do predrasuda.

Predrasude predstavljaju neprijateljski ili negativan stav prema prepoznatljivoj grupi ljudi, koji se zasniva isključivo na njihovu članstvu u toj grupi. Riječ je o emocionalnoj sastavnici te negativnim osjećajima kao što su mržnja, gađenje, strah i nelagoda. Predrasudni ljudi usmjeravaju svoje predrasude prema članovima grupe kao cjelini, zanemarujući obilježja po kojima se ti ljudi razlikuju. Predrasude tjeraju da se drugi ljudi i situacije interpretiraju kao ugrožavajući te se ljudi počinju ponašati tako da se zaštite.[12]

Predrasude dovode do diskriminacije koja predstavlja negativan ili štetan postupak prema članu grupe, zbog pripadnosti istoj toj grupi. Ona je ponašajna sastavnica i uvijek uključuje negativno ponašanje naspram pripadnika neke grupe, kao što je npr. zabrana uživanja istih prava kao i ostali, neuključivanje u određene aktivnosti, govor mržnje, itd.

Iako žene više nisu u tolikoj mjeri na značajno slabijim položajima u poslovnom svijetu kao što su to bile tokom povijesti, mnoge žene diljem svijeta sebe još uvijek doživljavaju kao nejednake, neravnopravne te marginalizirane u odnosu na muškarce. Također, generalno gledajući, žene se puno češće negoli muškarci susreću s diskriminacijom, ne samo na radnom mjestu i pri zapošljavanju, nego i općenito u društvenom životu.

Iz ovog poglavlja jasno je da položaj žena u modernom društvu otežavaju pojave ili termini kao što su stakleni strop, odnosno labirint, te rodni stereotipi i predrasude. Položaj žena posebna otežava i ugrožava i diskriminacija, koja se proučava u zasebnom poglavlju ovog rada.

[12] Jovović, I., op. cit.

3. Diskriminacija zaposlenih i nezaposlenih žena

Sa diskriminacijom se ne susreću samo žene, međutim žene su jedna od skupina koja se sa tom pojavom susreće najčešće. Diskriminacija uključuje pravljenje razlike po Ustavom i zakonima utvrđenom osnovom bez opravdanog razloga. To je nedopušteno i neopravdano razlikovanje osoba temeljem određenih karakteristika kao što su rasa, boja kože, religijska uvjerenja, spol, itd.

Područja primjene diskriminacije, prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije protežu se kroz područja rada i zapošljavanja, obrazovanja, znanosti i športa, socijalne sigurnosti, (socijalna skrb, mirovinsko i zdravstveno osiguranje i osiguranje za slučaj nezaposlenosti), zdravstvene zaštite, pravosuđa i uprave, pristupa dobrima, informacijama i uslugama, stanovanja, članstva i djelovanja u sindikatima, civilnom društvu, političkim strankama i drugim organizacijama te pristupa sudjelovanju u kulturnom i umjetničkom stvaralaštvu.[13]

Dva temeljna oblika diskriminacije su izravna i neizravna diskriminacija. Izravna, ili direktna, neposredna diskriminacija podrazumijeva postupanje kojim se osoba stavlja ili je bila stavljena, ili bi mogla biti stavljena u nepovoljniji položaj od druge osobe na osnovi rase ili etničke pripadnosti ili boje kože, spola, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, članstva u sindikatu, obrazovanja, društvenog položaja, bračnog ili obiteljskog statusa, dobi, zdravstvenog stanja, invaliditeta, genetskog naslijeđa, rodnog identiteta, izražavanja ili spolne orijentacije.[14]

Izravna se diskriminacija najčešće temelji na određenim stereotipima i predrasudama o pojedincu ili društvenoj skupini. Primjerice, neka odluka smatra se diskriminatornom ukoliko je spol na bilo koji način utjecao na njeno donošenje. Takva je vrsta diskriminacije relativno lako uočljiva i otklonjiva.

"Neizravna diskriminacija postoji kada neutralna pravna norma, kriterij ili praksa stavljaju osobe jednog spola u nepovoljniji položaj u odnosu na osobe suprotnog spola. Dok je izravna diskriminacija lako uočljiva i relativno lako otklonjiva, neizravna se diskriminacija teže uočava i sprječava, a često promiče pozornosti sudova. Neizravna diskriminacija odnosi se na

[13] Zakon o suzbijanju diskriminacije, pročišćeni tekst, Narodne novine br. 85/08, 112/12
[14] Ibid

nepovoljniji učinak odluke na skupinu osoba i utvrđuje se statističkim podacima. Drugim riječima, neizravna diskriminacija postoji onda kad je udio osoba jednog spola u značajno nepovoljnijem položaju u odnosu na skupinu drugog spola zbog učinka neke prakse, odluke, postupanja, pravnog akta ili kriterija procjene."[15]

Dakle, neizravna diskriminacija kao vrsta diskriminacije predstavlja naizgled neutralnu odredbu, kriterij ili praksu, stoga ju nije lako uočiti kao izravnu. Ovakav oblik u pravilu češće pogađa žene nego muškarce. Primjerice, ovakva vrsta diskriminacije postoji ukoliko dođe do očite neuravnoteženosti u zastupljenosti muškaraca i žena u određenom zanimanju, što sukladno Zakonu postoji ako je zastupljenost jednog spola u tijelima političkog i javnog odlučivanja niža od 40%.

Sukladno Zakonu o diskriminaciji, diskriminacija je zabranjena, međutim postoje i određene iznimke od zabrane diskriminacije[16]:

- kada je takvo postupanje određeno zakonom u cilju očuvanja zdravlja i prevencije kaznenih i prekršajnih djela te kada su upotrijebljena sredstva primjerena i nužna cilju koji se želi postići;
- pozitivne akcije, odnosno kada je takvo postupanje temeljeno na odredbama zakona, podzakonskog akta, programa, mjera ili odluka u cilju poboljšanja položaja etničkih, vjerskih, jezičnih ili drugih manjina ili drugih skupina građana ili osoba diskriminiranih po osnovama zakona;
- pogodovanja trudnicama, djeci, mladeži, starijim osobama, osobama s pravnom obvezom uzdržavanja koje redovito ispunjavaju obvezu uzdržavanja i osobama s invaliditetom u cilju njihove zaštite kada je takvo postupanje temeljeno na odredbama zakona podzakonskog akta, programa i mjera;
- u odnosu na određeni posao kada je priroda posla takva ili se posao obavlja u takvim uvjetima da karakteristike povezane s nekim od osnova iz zabrane diskriminacije predstavljaju stvarni i odlučujući uvjet obavljanja posla pod uvjetom da je svrha koja se time želi postići opravdana i uvjet odmjeren;
- pri zasnivanju radnog odnosa, uključenja u članstvo te u djelovanju koje je u skladu s naukom i poslanjem crkve i vjerske zajednice upisane u Evidenciju vjerskih zajednica

[15] Pravna klinika: Diskriminacija žena na tržištu rada, URL: http://klinika.pravo.unizg.hr/content/diskriminacija-zena-na-trzistu-rada (17. veljače 2019.)
[16] Zakon o suzbijanju diskriminacije, op. cit.

u Republici Hrvatskoj, te druge javne ili privatne organizacije koje djeluju u skladu s Ustavom i zakonima, ako tako zahtijevaju vjerska doktrina, uvjerenja ili ciljevi;

- na temelju dobi i spola pri ugovaranju premija, osigurnina i drugih uvjeta u osiguranju u skladu s relevantnim i točnim statističkim podacima i pravilima aktuarske matematike, pri čemu troškovi vezani uz trudnoću i majčinstvo ne mogu opravdati razlike;
- određivanja najniže dobi i/ili profesionalnog iskustva i/ili stupnja obrazovanja kao uvjeta za zasnivanje radnog odnosa ili kao uvjeta za stjecanje drugih pogodnosti vezanih uz radni odnos kada je to predviđeno posebnim propisima;
- određivanja prikladne i primjerene najviše dobi kao razlog za prestanak radnog odnosa te propisivanje dobi kao uvjeta za stjecanje prava na mirovinu;
- na temelju državljanstva prema posebnim propisima;
- stavljanje u nepovoljniji položaj pri uređivanju prava i obveze iz obiteljskog odnosa kada je to određeno zakonom, a osobito u cilju zaštite prava i interesa djece, što mora biti opravdano legitimnom svrhom, zaštitom javnog morala, kao i pogodovanju braka u skladu s odredbama Obiteljskog zakona.

Sukladno navedenom, primjerice, pogodovanje trudnicama ne smatra se diskriminatornom praksom u odnosu na druge skupine. U takvim i sličnim slučajevima bitno je da se postupanje temelji na zakonskim, odnosno podazkonskim aktima. Međutim, česti su slučajevi nepoštivanja zakonskih odredbi koje se tiču zabrane i suzbijanja diskriminacije. Tako diskriminacija žena na tržištu rada započinje već pri zapošljavanju, odnosno intervjuu ili razgovoru za posao.

Diskriminacija žena na tržištu rada počinje pri zapošljavanju. Tome svjedoči i znanstveno istraživanje koje je u listopadu 2007. godine proveo Ured za ravnopravnost spolova Vlade RH u suradnji s Hrvatskim zavodom za zapošljavanje i znanstvenicima s Odsjeka za sociologiju Filozofskog fakulteta u kojem je utvrđeno da se 48% žena susrelo s oglasima za zapošljavanje u kojima se spolna pripadnost navodi kao jedan od uvjeta za dobivanje posla, a 36% njih naišlo je na oglase u kojima nije bilo navedeno da se za radno mjesto mogu javiti osobe oba spola.[17]

[17] Pravna klinika, op. cit.

Široko rasprostranjene diskriminativne prakse započinju već razgovorom za posao u kojemu se poslodavac raspituje o bračnom stanju, mogućoj trudnoći i reproduktivnim planovima, nastavljaju preko manjih plaća za isti rad, nepriznavanjem prava koja proizlaze iz materinstva, nalaganjem poslodavaca ženama kako da se oblače, pa do hitrog davanja otkaza čim žena ode na bolovanje radi bolesti djeteta ili zatrudni.[18]

Žene, osim što ponekad posao ne dobivaju zbog spola, što imaju plaće, što imaju lošije pozicije na radnom mjestu te što obavljaju poslove "manjeg" ranga, vrlo se učestalo susreću i sa problemima kada zatrudne i kada nastupi faza majčinstva. Majčinstvo, odnosno materinstvo je, između ostaloga, zaštićeno i Ustavom. No, na tržištu rada trudnice vrlo teško mogu naći posao, a ponekad, ukoliko ga imaju, na njemu i ostati ako su trudne, koristiti porodni dopust, korištenje prava na stanku za dojenje djeteta, itd.

U cilju zaštite majčinstva propisane su i obveze poslodavaca koji ne smiju tražiti bilo kakve podatke o trudnoći žene i ne smiju odbiti zaposliti ženu zbog njene trudnoće, otkazati joj ugovor o radu ili je premjestiti na druge poslove, osim u slučaju kada radi na poslovima koji ugrožavaju njen ili djetetov život ili zdravlje. U tom slučaju je poslodavac dužan premjestiti trudnicu i ženu koja doji na druge odgovarajuće poslove, a ukoliko joj nije u mogućnosti osigurati odgovarajući raspored, žena ima pravo na dopust uz naknadu plaće prema posebnim propisima. Privremeni premještaj ne smije imati za posljedicu smanjenje plaće radnice, a njegovo je trajanje ograničeno i može trajati samo do trenutka kada ženino zdravstveno stanje dopušta njen povratak na poslove na kojima je prethodno radila. Trudnica je zaštićena od otkaza ugovora o radu, redovnog i izvanrednog do godine dana djetetova života. [19]

Nadalje, rijetkost nije niti diskriminacija žena na radnom mjestu. Ona se često pojavljuje u obliku slabijih mogućnosti za napredak, dodjeljivanju "manje važnih" poslova, manjim plaćama, manjim stimulacijama i nagradama, itd. Također, pojavni oblici diskriminacije na poslu obuhvaćaju i mobbing.

"Pojam mobbinga danas se najčešće upotrebljava uz socijalno-medicinsku pojavu koja je vezana uz posao. Stoga je mobbing pojam pod kojim se podrazumijeva moralno ili psihološko

[18] Genov, B.; Živković, Lj.; Đaković, T.: Diskriminacija na radnom mjestu, Centar za zdravo odrastanje IDEM i ja, Mali Lošinj, 2011., str. 29.
[19] Ibid., str. 32.

zlostavljanje osobe, odnosno pojedinca na poslu/radnom mjestu. Da bi se zlostavljanje na poslu, odnosno radnom mjestu, podvelo pod pojam mobbinga, ono mora imati za posljedicu smetnje na duševno i tjelesno zdravlje osobe koja je izložena zlostavljanju na radnom mjestu."[20]

Neki od primjera zlostavljačkog ponašanja na radnom mjestu uključuju sljedeće[21]:

- Isključenje ili socijalna izolacija osobe, npr., "zaborave" je pozvati na zabave, proslave, ignoriraju je na pauzama.
- Širenje zlonamjernih glasina, ogovaranja ili podataka koji nisu istiniti.
- Zastrašivanje.
- Podcjenjivanje ili namjerno omalovažavanje onoga što osoba radi.
- Izbjegavanje dodjeljivanja složenijih poslova bez opravdanih razloga.
- Stalno mijenjanje uputa za rad.
- Postavljanje rokova koje je nemoguće ostvariti.
- Zadržavanje informacija ili namjerno davanje krivih informacija.
- Zbijanje uvredljivih šala na račun govora, izgleda, držanja, odijevanja, nacionalnosti ili regionalne pripadnosti.
- Miješanje u privatnost osobe putem neprovjerenih glasina, kleveta, izmišljanja seksualnih intriga.
- Dodjeljivanje poslova i zadataka koje jedna osoba ne može obaviti.
- Nedodjeljivanje posla kako bi se osoba osjećala beskorisno.
- Vikanje i upotreba vulgarnih riječi.
- Stalno i uporno kritiziranje bez mogućnosti za objašnjenje.
- Podcjenjivanje stavova i mišljenja.
- Nezasluženo kažnjavanje.

Dakle, uznemiravanje i zlostavljanje na radnom mjestu može se manifestirati na različite načine. Dakle, nema samo fizičko zlostavljanje vrlo negativne posljedice, već i ono psihičko. Posljedice mogu biti vrlo negativne i za samo poduzeće ili organizaciju. Stoga, zbog uznemiravanja i zlostavljanja nastaju veliki gubitci jer zaposlenici tada ne ostvaruju svoje

[20] Đukanović, Lj.: Stres i zlostavljanje na radu u hrvatskoj legislativi, Sigurnost 51 (2), 2009., str. 114.
[21] Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga: Mobing: zlostavljanje na radnom mjestu, URL: https://mobbing.hr/mobbing-zlostavljanje-na-radnom-mjestu/ (17. veljače 2019.)

potencijale i mogućnosti, zbog čega poduzeće trpi gubitke kao i kada se susreće sa velikom konkurencijom, globalnom krizom, krivom poslovnom odlukom, i sl.

"Istraživanja provedena u Švedskoj govore da je 20% suicida povezano direktno ili indirektno s problemima na radnom mjestu. U Njemačkoj su izračunali da jedan radnik koji je bio izvrgnut mobbingu košta poduzeće između 25 i 75 tisuća eura godišnje zbog gubitaka uzrokovanih izbivanjem s posla, a njemačka Krankenkasse priznaje liječenje žrtava mobbinga u okviru obaveznog zdravstvenog osiguranja. U Saarbrueckenu je osnovana i prva klinika za žrtve mobbinga."[22]

U Hrvatskoj mobbing se odvija i u javnom, i u realnom, i u privatnom sektoru. Žrtve su i mlađi i stariji. Statistički gledano, muškarci su česti zlostavljači, dok su žene češće žrtve. One su ujedno i hrabrije i spremnije prijaviti mobing te potražiti pomoć.

Žene starije od 50 godina dodatno su izložene ageizmu, odnosno dobnoj diskriminaciji i pitanjima, izgovorenima ili ne, kad će napokon otići, jer, eto, njihovo je prošlo. Zapravo, više je to pravilo nego izuzetak. Smjenjuju ih s bolje plaćenih radnih mjesta, smanjuju plaće i čekaju kada će 'puknuti' i same otići. Ako ne ide tako, onda se im se udjeljuju otpremnine koje nikako ne mogu nadomjestiti buduće godine bez posla niti popuniti mizerne prijevremene mirovine.[23]

Kao što je jasno, postoje i posebno ugrožene skupine. Osim starijih žena, tu su također i žene iz ruralnih sredina, žene romske nacionalnosti, itd. Te se i druge posebno ugrožene skupine susreću sa određenim specifičnim preprekama i njihov položaj na tržištu rada općenito, a posebno u menadžmentu, dodatno je otežan.

Postoji nekoliko prepreka s kojima se žene iz ruralnih područja suočavaju i koje ih sprečavaju da se potpunije uključe u zajednice u kojima žive. Istraživanje pod nazivom 'Doprinos žena ruralnom razvoju u Hrvatskoj' provedeno 2009. godine ukazalo je na sljedeće probleme ruralnih sredina[24]:

---

[22] Ibid.
[23] Mlinarević, S.: Kako se zaštiti od mob MOBBINGA Zlostavljačima na radnom mjestu suprotstaviti se tužbama, URL: https://www.onenastupaju.hr/2018/06/03/kako-se-zastititi-od-mobbinga-zlostavljacima-na-radnom-mjestu-suprotstaviti-se-tuzbama/ (17. veljače 2019.)
[24] Hazl, V. i dr.: Položaj žena na hrvatskom tržištu rada, Europe Aid, Zagreb, 2011., str. 37.

- u kućanskim poslovima nema gotovo nikakve podjele obaveza između spolova – riječ je o strogo ženskom zadatku;
- nema kvalitetnih usluga brige o djeci i starijim osobama;
- nedostaju kvalitetne usluge podrške (za samozapošljavanje, poduzetništvo);
- nepostojanje pouzdane prometne mreže; i
- praktično nepostojanje aktivnosti za zabavu/slobodno vrijeme i usluga interneta.

Žene iz ruralnih sredina imaju problem manjka vremena te im općenito govoreći ostaje jako malo vremena za bilo što drugo osim kućanskih i drugih poslova. Osim toga, njihove mogućnosti zapošljavanja često su ograničene zbog slabijeg obrazovanja te nedostatka odgovarajućih kvalifikacija. U ruralnim su sredinama slabije razvijeni i programi za obrazovanje odraslih osoba. Na selu su također i istaknute društvene norme i marginalizirane vrijednosti kulture, što dodatno otežava položaj žena iz ruralnih sredina.

U otežanom položaju nalaze se i Romkinje. One se često udaju mlade, imaju po troje i više djece te vrlo nisku razinu obrazovanja. Uz sve to, gotovo da ni nemaju radnog iskustva. Pripadnici romske nacionalne manjine često su žrtve stereotipa, predrasuda i diskriminacije budući da predstavljaju manjinu koja ima vrlo različitu kulturu i životne navike od većinske populacije.

Položaj Romkinja dodatno opterećuju specifičnosti romske kulture zasnovane na tradicionalno strogo podijeljenim ulogama u zajednici koje mogu biti ugrožavajući za razvoj ličnosti romskih djevojčica i žena. Ovo osobito vrijedi za neke romske zajednice koje se zbog svoje povijesne i kulturne pozadine strogo pridržavaju tradicionalnih običaja. Najznačajniji aspekt položaja žena u nekoliko romskih zajednica odnosi se na njihov neravnopravan položaj u obitelji. Tradicionalno je romska obitelj izrazito patrijarhalna: žena ima podređen položaj i postoji jasna podjela na muške i ženske poslove.[25]

Ukoliko je žrtva diskriminacije žena romske nacionalne manjine, u tom je slučaju riječ o višestrukoj diskriminaciji jer se ona očituje na nacionalnoj ili rasnoj te na rodnoj osnovi. Važno je dobro se informirati i znati kako se žena može zaštiti od diskriminacije. Primjerice, u Republici Hrvatskoj postoje različita tijela zadužena za zaštitu i suzbijanju diskriminacije.

[25] Ibid., str. 38-39.

3.1. Zaštita i suzbijanje diskriminacije

Središnje tijelo za suzbijanje diskriminacije u Republici Hrvatskoj je Pučka pravobraniteljica (ombudsman). "Pučka pravobraniteljica opunomoćenica je Hrvatskoga sabora za zaštitu i promicanje ljudskih prava i sloboda, središnje je tijelo za suzbijanje diskriminacije te djeluje kao Nacionalni preventivni mehanizam za zaštitu osoba lišenih slobode. U svom radu je samostalna i neovisna. Pučkog pravobranitelja i njegove zamjenike bira Hrvatski sabor na razdoblje od 8 godina."[26]

Konkretne ovlasti pravobraniteljice u pogledu zaštite od diskriminacije podrazumijevaju[27]:

- zaprimanje prijava svih fizičkih i pravnih osoba,
- pružanje potrebnih obavijesti fizičkim i pravnim osobama o njihovim pravima i obvezama te mogućnostima sudske i druge zaštite,
- ispitivanje pojedinačnih prijava i poduzimanje radnji u okviru nadležnosti, potrebnih za otklanjanje diskriminacije i zaštitu prava diskriminirane osobe (ukoliko nije započet sudski postupak),
- upozoravanje javnosti na pojave diskriminacije,
- uz pristanak stranke, provođenje postupka mirenja, uz mogućnost sklapanja izvansudske nagodbe,
- podnošenje kaznenih prijava u vezi sa slučajevima diskriminacije nadležnom državnom odvjetništvu,
- prikupljanje i analiza statističkih podataka o slučajevima diskriminacije,
- izvještavanje Hrvatskog sabora o pojavama diskriminacije, u godišnjem izvješću, a po potrebi i izvanrednim izvješćem,
- provođenje istraživanja u području diskriminacije, davanje mišljenja i preporuka te predlaganje odgovarajućih zakonskih i strateških rješenja Vladi RH.

U slučaju mobbinga, Pučka pravobraniteljica neće se smatrati nadležnom osim u onim slučajevima kada mobbing predstavlja diskriminaciju. Žena koja je žrtva mobbinga stoga će na drugačiji način zaštititi svoja prava i dostojanstvo. Zbog povrede prava dostojanstva, oštećeniku može biti dosuđena i novčana naknada.

[26] Ombudsman, URL: http://ombudsman.hr/hr/o-nama (20. veljače 2019.)
[27] Pravna klinika Pravnog fakulteta u Zagrebu: Zaštita od diskriminacije u Hrvatskoj, URL: http://klinika.pravo.unizg.hr/content/zastita-od-diskriminacije-u-hrvatskoj (20. veljače 2019.)

Radnik koji je mobbingiran poslodavcu podnosi pritužbu za zaštitu dostojanstva. Ako poslodavac ništa ne poduzme i radnika ne zaštiti, radnik ima pravo po isteku roka od 15 dana od dana podnošenja pritužbe podnijeti tužbu sudu i u tužbi tražiti[28]:

1. Nalaže se poslodavcu da poduzme sve da zaštiti dostojanstvo radnika i da radnika zaštiti od stresnih uvjeta rada, i/ili
2. Nalaže se poslodavcu da radniku naknadi nematerijalnu štetu zbog povrede prava dostojanstva zbog šikaniranja, maltretiranja, ponižavanja, vrijeđanja i zlostavljanja u iznosu od 25.000,00 kuna

Žene se u praksi mnogo češće susreću i sa spolnim uznemiravanjem negoli muškarci. To je riječ o svakom neželjenom ponašanju seksualnog karaktera, kako verbalnog, tako i neverbalnog i fizičkog. Tu dolazi do povrede osobnog dostojanstva te neugodnog, neprijateljskog, ponižavajućeg ili uvredljivog okruženja za žrtvu. Žrtvu se svodi na objekt seksualne želje ili se naglašavaju određene spolne osobine žrtve. Spolno uznemiravanje je također i kazneno djelo.

Važno tijelu za zaštitu od diskriminacije temeljem spola predstavlja i Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. Ona predstavlja zasebno nadzorno tijelo sa zadaćom zaštite i promicanja ravnopravnosti spolova i seksualnih manjina osnovano je tijelo pravobraniteljice za ravnopravnost spolova. Jedno od područja nad kojim se provodi nadzor je i rad te zapošljavanje. Ovlasti i djelokrug rada pravobraniteljice za ravnopravnost spolova su[29]:

- prati provođenje Zakona o ravnopravnosti spolova i drugih propisa koji se tiču ravnopravnosti spolova i najmanje jednom godišnje izvješćuje Hrvatski sabor,
- razmatra slučajeve kršenja načela ravnopravnosti spolova, slučajeva diskriminacije prema pojedincima ili grupama pojedinaca koje su počinila tijela državne uprave, jedinice tijela lokalne i područne (regionalne) samouprave i druga tijela s javnim ovlastima, zaposleni u tim tijelima i druge pravne i fizičke osobe,
- upozorava, predlaže i daje preporuke,
- ako sazna za povredu odredbi Zakona o ravnopravnosti spolova s elementima kaznenog djela podnijet će prijavu nadležnom državnom odvjetništvu,

[28] Mlinarević, S., op. cit.
[29] Pravna klinika Pravnog fakulteta u Zagrebu, op. cit.

- ima pravo podnijeti prijedlog za pokretanje postupka ocjene ustavnosti zakona, odnosno ustavnosti i zakonitosti drugih propisa ako ocijeni da je povrijeđeno načelo ravnopravnosti spolova,
- ako utvrdi da je povrijeđeno načelo ravnopravnosti spolova zbog neusklađenosti propisa s Zakonom o ravnopravnosti spolova, predložit će pokretanje postupka izmjene takvog propisa.

Ženama su na raspolaganju različiti koraci koje mogu poduzeti u svrhu zaštite svojih prava u slučaju diskriminacije. Tako je moguće[30]:

1. Podnijeti pritužbu Inspektoratu rada, koji mora po službenoj dužnosti pokrenuti inspekcijski nadzor.
2. Obratiti se povjereniku/ci za zaštitu dostojanstva - Zakon o radu obvezuje poslodavce da imenuju osobu koja će biti zadužena za ispitivanje i rješavanje pritužbi zaposlenika/ica koji/je smatraju da im je nekim postupanjem tijekom radnog odnosa povrijeđeno njihovo dostojanstvo.
3. Obratiti se Pravobraniteljici za ravnopravnost spolova, koja će dati pravni savjet i mogućnost konzultacija, tražiti očitovanje od poslodavca i dati mu obvezujuću preporuku prestanka s diskriminacijom.
4. Obratiti se sindikatu za pravni savjet.
5. Obratiti se nekoj od nevladinih organizacija koje se bave pružanjem besplatne pravne pomoći.
6. Ukoliko se na navedene načine ne uspije zaštititi svoje pravo, sudsku zaštitu moguće je zatražiti putem:
    - redovne građanske parnice pred nadležnim sudom,
    - posebnog anti-diskriminacijskog postupka uvedenog Zakonom o suzbijanju diskriminacije te
    - Zakonom o ravnopravnosti spolova, također pred nadležnim sudom.

[30] Ured za ravnopravnost spolova: Koraci koje možete poduzeti u slučaju diskriminacije na području rada i zapošljavanja, URL: https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Projekt%20Podr%C5%A1ka%20ravnopravnosti%20spolova/Koraci%20koje%20mo%C5%BEete%20poduzeti%20u%20slu%C4%8Daju%20diskriminacije%20na%20podru%C4%8Dju%20rada%20i%20zapo%C5%A1ljavanja.pdf (20. veljače 2019.)

Važno je znati i na koje se zakone i zakonske akte pozvati pri prijavljivanju spolne diskriminacije:

1. Ustav Republike Hrvatske u članku 3. i članku 14. određuje ravnopravnost spolova temeljnom vrednotom te daje jamstvo jednakog postupanja i jednakosti pred zakonom. Uz Ustav dva su temeljna zakona:
2. Zakon o suzbijanju diskriminacije
3. Zakon o ravnopravnosti spolova

- Uz navedena dva temeljna zakona, pravni okvir koji se odnosi na tržište rada još čine:
    - Zakon o radu,
    - Zakon o rodiljinim i roditeljskim potporama,
    - Zakon o mirovinskom osiguranju,
    - Zakon o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti,
    - Zakon o državnim službenicima,
    - Zakon o obveznim odnosima,
    - Kazneni zakon.

Na kraju ovog potpoglavlja potrebno je reći kako se i muškarci mogu susretati sa diskriminacijom i neravnopravnošću spolova, no to nije veoma čest slučaj. Do takvih praksi najčešće dolazi prilikom selekcija za određena radna mjesta kao što su odgajateljica ili odgajatelj, konobarica ili konobar, tajnica ili tajnik, itd. Također, diskriminatorni postupci mogu postojati i kada poslodavac ne ispunjava rodiljina prava muškarca budući da se stereotipno misli da takva prava trebaju imati samo žene jer su one te koje trebaju brinuti o djetetu, a muškarac taj koji treba zarađivati.

3.2. Statistički podatci za Republiku Hrvatsku

Na ovom mjestu prije svega proučit će se podatci Pučke pravobraniteljice te Pravobraniteljice za ravnopravnost spola, kako bi se dobio uvid u aktualne trendove kada je riječ o ravnopravnosti spolova i diskriminaciji. Podatci koji se iznose odnose se na 2017. godinu budući da u trenutku pisanja ovog rada podatci za 2018. godinu još uvijek nisu dostupni. Sljedeći grafikon prikazuje broj primljenih pritužbi na diskriminaciju.



Grafikon 1. Pritužbe na diskriminaciju u razdoblju 2009-2017.

Izvor: Pučki pravobranitelj: Izvješće Pučke pravobraniteljice za 2017., Republika Hrvatska, Zagreb, 2018., str. 12.

U 2017. godini Ured Pučkog pravobranitelje postupao je ukupno u 777 diskriminacijskih predmeta. Od toga je 527 pritužbi građana i postupaka pokrenutih na vlastitu inicijativu, dok je 250 predmeta otvoreno povodom općih inicijativa, poput sudjelovanja u donošenju propisa, edukacija, suradnje s dionicima i slično. Od 527 pritužbi, 250 ih je prenijeto iz prethodnih godina, a 277 je novih. Dakle, u 2017. zaprimljeno je podjednako pritužbi kao i ranijih godina, s izuzetkom 2016., kada je bilo pokrenuto najviše novih diskriminacijskih postupaka od stupanja na snagu Zakona o suzbijanju diskriminacije.[31]

Izvješće Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova ukazuje na pojedine trendove vezano za diskriminaciju i to na temelju: spola, bračnog i obiteljskog statusa, majčinstva, spolne orijentacije i rodnog identiteta te u područjima: rada, zapošljavanja i socijalne sigurnosti, obitelji (uključujući obiteljsko nasilje), obrazovanja, političke participacije, medija i drugih područja života. U okviru svojih nadležnosti, a temeljem Zakona o ravnopravnosti spolova (ZRS), tijekom izvještajne godine radilo se na ukupno 2.685 predmeta koji su se, razvrstano po spolu oštećenih osoba, većinom odnosili na žene - 66,7%. Pritužbe se i dalje najviše odnose na diskriminaciju temeljem spola - 86,2%.[32]

[31] Pučki pravobranitelj: Izvješće Pučke pravobraniteljice za 2017., Republika Hrvatska, Zagreb, 2018., str. 12.
[32] Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova: Pravobraniteljica predala Hrvatskom saboru Izvješće o radu za 2017., URL: http://www.prs.hr/index.php/izvjesca/2017 (20. veljače 2019.)

Što se tiče mobbinga, anketa provedena u Udruzi za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga pokazala je da mobbing prijavljuje 66% žena i 34% muškaraca. Najveći broj ispitanika/ica je sa srednjom stručnom spremom (35,3% muškaraca i 45,5% žena), zatim sa fakultetskim obrazovanjem (29,4% muškaraca i 36,4% žena), dok ih je najmanje sa završenom osnovnom školom (2,9% muškaraca i 6% žena). Veći je broj muškaraca zaposlenih u privatnim poduzećima (52,9%), dok je kod žena veći broj onih koje su zaposlene u državnim poduzećima (53%).[33] Sljedeća tablica prikazuje područja diskriminacije, broj pritužbi u 2017. te pripadajući postotak u ukupnom broju pritužbi.

Tablica 1. Broj pritužbi na diskriminaciju prema području u 2017. godini

Područje diskriminacije	**Broj pritužbi**	**%**
Rad	70	25,3%
Zapošljavanje	43	15,5%
Javno informiranje i mediji	35	12,6%
Pristup dobrima i uslugama	19	6,9%
Socijalna skrb	16	5,8%
Obrazovanje	15	5,4%
Uprava	15	5,4%
Pravosuđe	10	3,6%
Zdravstvena zaštita	8	2,9%
Mirovinsko osiguranje	6	2,2%
Stanovanje	5	1,8%
Sport	3	1,1%
Članstvo u sindikatu, OCD-ovima, političkim strankama	2	0,7%
Kulturno i umjetničko stvaralaštvo	2	0,7%
Zdravstveno osiguranje	2	0,7%
Pritužbe s višestrukim područjima	8	2,9%
Diskriminacija općenito	18	6,5%
UKUPNO	277	100

Izvor: Pučki pravobranitelj: Izvješće Pučke pravobraniteljice za 2017., Republika Hrvatska, Zagreb, 2018., str. 13.

[33] Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga, op. cit.

U skladu s višegodišnjim trendom, građani i dalje najčešće prijavljuju diskriminaciju u području rada i zapošljavanja. Postotak ovih pritužbi do sada je činio trećinu ukupnog broja, dok ih je u 2017. čak 40%. [34] Sljedeća tablica pokazuje osnovu diskriminacije te broj pritužbi u 2017. godini.

Tablica 2. Osnova diskriminacije i broj pritužbi u 2017. godini

Osnova diskriminacije	Broj pritužbi	%
Rasa, etnička pripadnost ili boja kože, nacionalno podrijetlo	47	17%
Dob	33	11,9%
Spol	18	6,5%
Vjera	17	6,1%
Društveni položaj	15	5,4%
Obrazovanje	15	5,4%
Političko ili drugo uvjerenje	12	4,3%
Zdravstveno stanje	9	3,2%
Invaliditet	8	2,9%
Imovno stanje	5	1,8%
Članstvo u sindikatu	4	1,4%
Bračni ili obiteljski status	3	1,1%
Spolna orijentacija	3	1,1%
Jezik	1	0,4%
Rodni identitet ili izražavanje	1	0,4%
Višestruka diskriminacija	47	17%
Nema osnove po ZSD-u	39	14,1%

Izvor: Pučki pravobranitelj: Izvješće Pučke pravobraniteljice za 2017., Republika Hrvatska, Zagreb, 2018., str. 13.

Veći broj pritužbi na diskriminaciju zbog spola prosljeđivan je na postupanje pravobraniteljici za ravnopravnost spolova. Najčešće se pritužuju same žrtve diskriminacije, a nekoliko je i anonimnih pritužbi, dok su njih 68 podnijele grupe građana ili OCD-i. U čak 44% prijavljenih slučajeva, građani smatraju da ih diskriminiraju državna tijela. Potom se pritužuju na

[34] Pučki pravobranitelj, op. cit., str. 12.

postupanje pravnih osoba, fizičkih osoba, tijela JLP(R)S, pravnih osoba s javnim ovlastima te naposljetku, pravosudnih tijela.[35]

Nekoliko ključnih podataka na nekoliko nedvojbenih zaključaka. Prvo, najveći broj pritužbi, oko 40% od ukupnog broja pritužbi, odnosi se upravo na područje rada i zapošljavanja. Većina predmeta kojima se bavila Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova odnosila se na žene; od 2.686 predmeta njih 66,7% odnosilo se na žene. Nadalje, od ukupnog broja prijavljenih slučajeva mobbinga, 66% prijavile su žene. Spol je treća najčešća osnova po kojoj se diskriminacija, a raste i broj prijavljenih slučajeva diskriminacije u području rada i zapošljavanja.

Sve to skupa znači da su žene češće žrtve i prijavitelji diskriminacije i mobbinga u području rada i zapošljavanja. Kao što se već dalo zaključiti iz dosadašnjeg dijela rada, ženama se teže "probiti" do menadžerskih pozicija. Na tom putu, žene su svakako češće žrtve diskriminatornih praksi i drugih negativnih obrazaca ponašanja. Uz to, tu su i brojne druge prepreke te žene, generalno govoreći, moraju ulagati više resursa kako bi dospjele na jednake pozicije kao i muškarci.

[35] Ibid, str. 13.

4. Ekonomska aktivnost žena u Republici Hrvatskoj

Prvo je potrebno reći nešto o samoj ekonomskoj aktivnosti, odnosno što se podrazumijeva pod tim pojmom. Ukupno stanovništvo dijeli se na ekonomski aktivno i ekonomski neaktivno stanovništvo[36]:

I. Ekonomski aktivno stanovništvo:
   1. Sve zaposlene osobe koje rade:
      a) puno radno vrijeme,
      b) pola radnog vremena ili više,
      c) manje od polovice prosječnog radnog dana.
   2. Osobe koje aktivno obavljaju određeno zanimanje, ali nisu u radnom odnosu (poljoprivreda, zanatstvo, pomažući članovi obitelji).
   3. Nezaposlene osobe:
      a) nezaposleni koji su prije bili zaposleni,
      b) osobe koje prvi put traže zaposlenje.

II. Ekonomski neaktivno stanovništvo čine:
   1. Osobe koje imaju stalan izvor prihoda:
      a) osobe koje primaju mirovinu,
      b) osobe koje se pripremaju za buduće zanimanje, koje se školuju iz stipendije i sl.,
      c) ostale ekonomski neovisne osobe koje ne rade niti traže posao (rentijeri).
   2. Ekonomski ovisne osobe (uzdržavane osobe)
      a) djeca ispod 14 godina,
      b) kućanice
      c) osobe koje se pripremaju za obavljanje određenog zanimanja u budućnosti, koje se školuju na teret roditelja, rođaka i sl.
      d) osobe nesposobne za rad i bolesni.

[36] Valdevit, M.: Ekonomska aktivnost ženskog stanovništva Hrvatske, Ekonomski pregled 54 (9), 2003., str. 761-762.

Često se koristi i sljedeća podjela, ona koja ukupno stanovništvo dijeli na tri skupine[37]:

1. aktivno u užem smislu - radna snaga
2. stanovništvo s osobnim primanjem
3. neaktivno u užem smislu ili uzdržavano stanovništvo

Takva se podjela koristi i u Republici Hrvatskoj. Aktivno stanovništvo u užem smislu odnosi se na onaj dio ukupno stanovništva koji prima dohodak iz sadašnje aktivnosti. Druga kategorija, stanovništvo s osobnim primanjem ili prihodom odnosi se na osobe koje imaju, odnosno primaju određeni prihod no ne sudjeluju u procesu radu. Posljednja kategorija, ekonomski neaktivnosti stanovništvo u užem smislu ili uzdržavano stanovništvo u užem smislu čine osobe koje niti sudjeluju u procesu rada niti imaju, odnosno primaju prihod.

Sada kada je poznato na što se misli pod terminom "ekonomska aktivnost", moguće je reći kako na ekonomsku aktivnost bilo koje kategorije stanovništva djeluju brojni i različiti čimbenici. Tako na ekonomku aktivnost stanovništva ženskog spola djeluju demografski, društveni, gospodarski, socijalni i drugi čimbenici. U glavne odrednice ekonomske aktivnosti žena ubrajaju se[38]:

- struktura ženskog stanovništva prema dobi,
- veličina radnog kontingenta,
- prosječna dob stupanja u brak,
- broj djece u obitelji i njihova dob,
- dob najmlađeg djeteta,
- razina obrazovanja,
- razina gospodarskog razvitka,
- tip gospodarstva,
- tip urbanizacije,
- stavovi o školovanju i zapošljavanju žena, utjecaj tradicije, itd.

U svrhu ovog rada, neće se proučavati svi navedeni čimbenici, već će se samo dati kratak osvrt na neke od važnijih čimbenika u modernom društvu. To se čini u nastavku ovog rada.

[37] Ibid, str. 762.
[38] Ibid.

Prema popisu stanovništva iz 2011. godine, u Republici Hrvatskoj postoji više žena negoli muškaraca. Tablica 6. navodi broj muškaraca i žena prema popisu stanovništva iz 2011. godine.

Tablica 3. Popis stanovništva iz 2011. godine

Kategorija	broj
ukupno:	4.284.889
muškarci:	2.066.335
žene:	2.218.554

Izvor: Državni zavod za statistiku, URL: https://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01_01_03/H01_01_03.html (18. veljače 2019.)

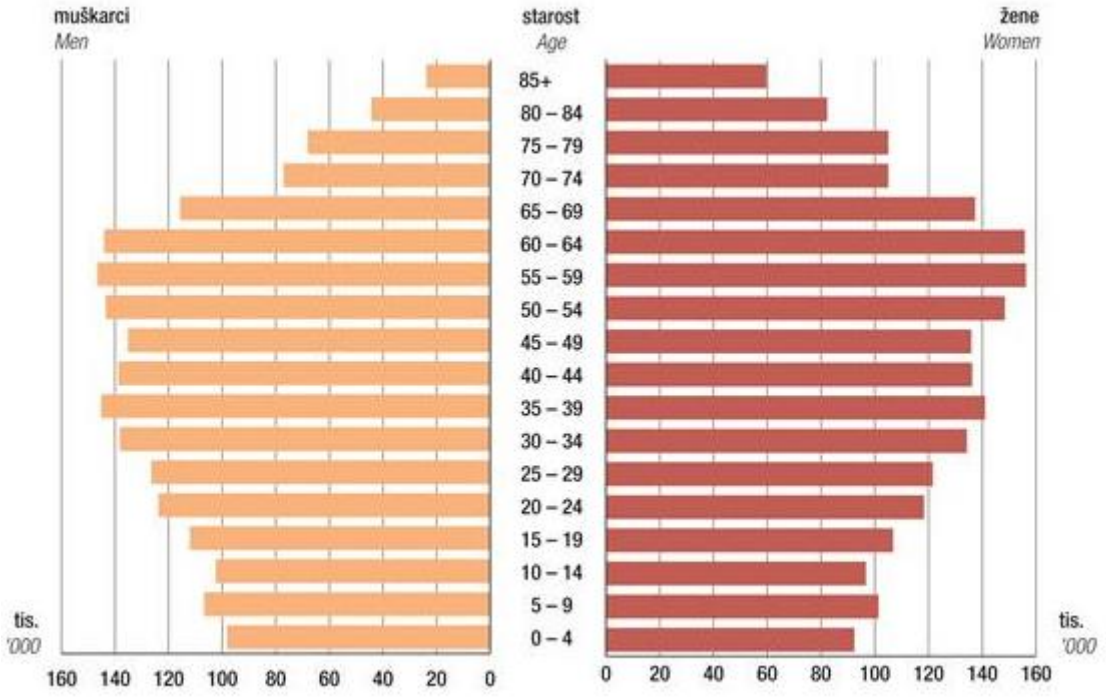
Sukladno popisu postoji 152.219 žena više nego muškaraca, što se može smatrati značajnijom razlikom. Međutim, potrebno je napomenuti kako su danas (2019. godine) stvarni podaci znatno drugačiji nego u odnosu na popis iz 2011. godine, što je ponajviše zbog trenda iseljavanja stanovništva, ali i negativnog prirodnog prirasta. Iz tog je razloga potrebno pričekati novi popis stanovništva i objavu rezultata, a također zato nema ni previše smisla proučavati podatke iz popisa 2011. godine.

"Prema procjeni sredinom 2017. Republika Hrvatska imala je 4 124 531 stanovnika, od toga 1 990 341 muškarca i 2 134 190 žena. Kontinuirani pad broja stanovnika nastavlja se i u 2017. U odnosu na procjenu prethodne godine, broj stanovnika smanjio se za 49 818 osoba ili 1,2%. Smanjenje ukupnog broja stanovnika bilježe sve županije, osim Grada Zagreba u kojem je, u odnosu na procjenu prethodne godine, zabilježen relativni porast od 0,05% i Istarske županije (0,06%). Najveći relativni pad broja stanovnika zabilježen je u Vukovarsko-srijemskoj županiji (3,97%) i Požeško-slavonskoj županiji (3,25%). Udio žena u ukupnom stanovništvu Republike Hrvatske bio je 51,7%, a udio muškaraca 48,3%. Takav je omjer bio u većini županija."[39]

Sukladno procjeni Državnog zavoda za statistiku broj stanovništva Republike Hrvatske kontinuirano se smanjuje, pa tako i broj muškaraca i žena. Prema procjeni, i dalje postoji više žena u ukupnom stanovništvu negoli muškaraca, što prevladava i u većini županija Republike

[39] Državni zavod za statistiku: Priopćenje - procjene stanovništva Republike Hrvatske u 2017., URL: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/07-01-03_01_2018.htm (18. veljače 2019.)

Hrvatske. Na sljedećem je grafikonu prikazana procjena prema starosti i spolu (sredinom 2017. godine).



Grafikon 2. Procjena stanovništva Republike Hrvatske prema spolu i starosti
Izvor: Državni zavod za statistiku: Priopćenje - procjene stanovništva Republike Hrvatske u 2017., URL: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/07-01-03_01_2018.htm (18. veljače 2019.)

Sukladno grafikonu, u strukturi stanovništva prevladava starije stanovništvo. Više je starijih žena negoli muškaraca. Ujedno, opada udio fertilnog kontingenta u ukupnome ženskom stanovništvu. Ovi podatci važni su zbog radno sposobnog stanovništva, što je u uskoj vezi sa ekonomskom aktivnošću. O tome će nešto govora biti poslije, a sada će se pažnja posvetiti najvažnijem čimbeniku koji utječe na ekonomsku aktivnost žena. Riječ je o obrazovanju.

Obrazovanje se smatra ključnim činiteljem ekonomske aktivnosti žena budući da su obrazovanije žene i spremnije i motivirane za rad. Također, obrazovanje je kod žena povezano i sa brojem djeca, bračnim statusom i drugim važnim činiteljima koji utječu na ekonomsku aktivnost žena, a u konačnici i na njihov položaj u menadžmentu te na rukovodećim pozicijama.

Razina obrazovanja značajno utječe na participaciju, odnosno odluku o definitivnom ili prijevremenom izlasku žena iz radne snage. U razvijenim društvima obrazovanje žene važno je za postizanje kompatibilnosti uloge majke i radnice, jer su za neka zanimanja radno vrijeme i uvjeti rada danas mnogo fleksibilniji i olakšavaju njihovo ispunjenje.[40]

Obrazovanje ima osobit značaj za život žene i djeteta, jer obrazovanije žene mogu i djeci pružiti bolje uvjete života i to kako u prehrani i poslovima vezanima uz sam život i odgoj, tako i u pomoći u učenju i u drugim aktivnostima prijeko potrebnim za razvitak djeteta. Obrazovanje pokazuje istovremeno i sustav vrijednosti na kojem život počiva i dobro je ako ono zadrži prioritetnu ulogu u budućem životu svih ljudi.[41]

Obrazovanije žene su, dakle, spremnije više se posvetiti poslovnoj karijeri. Što su žene obrazovanije, viša je i njihova ekonomska aktivnost. Ekonomska aktivnost žena s visokim obrazovanjem kompenzira kasniji ulazak u radnu snagu (kasniji ulazak odvija se zbog duljeg školovanja). Viši stupanj obrazovanja znači i veće mogućnosti prilikom zapošljavanja, bolje plaće i sl, ali također i promjenu individualnih vrijednosti. Manje obrazovane žene imaju i manju vjerojatnost ostanka i kontinuiteta u punoj zaposlenosti, što je vrlo bitno za mogućnosti napredovanja u poslovnoj karijeri. Stupanj obrazovanja žena, jasno je, jedan je od najvažnijih čimbenika koji ženi omogućuju napredak u karijeri, a slijedom toga, jasno je i da stupanj obrazovanja izravno utječe na položaj žena u menadžmentu te na rukovodećim pozicijama.

Statistički podatci govore o općoj tendencije porasta obrazovne razine žena. Za menadžment i rukovodeće pozicije posebne su važni podatci koji se odnose na visoko obrazovanje. Naredna tablica prikazuje studente koji su diplomirali na stručnom studiju u razdoblju 2013-2017.

[40] Gelo, J.; Smolić, Š.; Strmota, M.: Sociodemografske odrednice zaposlenosti žena u Hrvatskoj, Društvena istraživanja 20 (1), 2011., str. 75.
[41] Valdit, M.: op. cit., str. 773.

Tablica 4. Studentice i studenti koji su diplomirali na stručnom studiju u razdoblju 2013-2017

Godina	Ukupno	Studentice	Studenti
2013.	11 329	6 337	4 992
2014.	10 664	5 954	4 710
2015.	11 381	6 448	4 933
2016.	10 304	5 672	4 632
2017.	10 210	5 541	4 669

Izvor: Prilagođeno prema: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske: Hrvatska u brojkama 2018, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 2018., str. 19.

Iako je ukupni broj diplomiranih studenata na stručnom studiju 2017. godine bio manji negoli 2013. godine, tablica jasno prikazuje da je svake godine bilo više diplomiranih studentica negoli studenata na stručnom studiju. Naredna tablica prikazuje broj diplomiranih studenata u istom razdoblju na sveučilišnom studiju.

Tablica 6. Studentice i studenti koji su diplomirali na sveučilišnom studiju u razdoblju 2013-2017

Godina	Ukupno	Studentice	Studenti
2013.	23 923	14 426	9 497
2014.	23 077	14 256	8 821
2015.	23 364	14 252	9 112
2016.	22 591	14 046	8 545
2017.	22 518	14 002	8 516

Izvor: Prilagođeno prema: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, op. cit., 19.

Kada se promatra sveučilišni studij, razlike su još puno veće. Kontinuirano, od 2013. godine pa zaključno sa 2017. daleko je više diplomiranih studentica negoli studenata. U promatranih 5 godina čak je 26 491 više diplomiranih žena negoli muškaraca. Sve to pokazuje kako žene postaju sve obrazovanije, a posebno je zanimljivo proučiti i magistre znanosti, magistre i sveučilišne specijaliste te doktore znanosti. Sljedeća tablica iznosi navedene podatke.

Tablica 5. Magistri znanosti, magistri i sveučilišni specijalisti te doktori znanosti u razdoblju 2013-2017

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.		
					Ukupno	Žene	Muškarci
Magistri znanosti, magistri i sveučilišni specijalisti	775	595	521	487	546	330	216
Doktori znanosti	830	855	878	646	716	397	319

Izvor: Prilagođeno prema: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, op. cit., str. 19.

I iz ove tablice vidljivo je kako je u 2017. godini više ženskih magistra i doktora znanosti negoli muških. Razlike nisu zanemarive. Povijesno gledano, tek se u novije vrijeme javio trend da na godišnjoj razini ima više ženskih osoba koje su završile visoko obrazovanje negoli muških. Popis iz 2011. godine prvi puta je pokazao da je udio visokoobrazovanih žena premašio broj visokoobrazovanih muškaraca. Takve činjenice pomaže u smanjivanju općih i specifičnih razlika između muškaraca i žena te pomažu ženama da se "probiju" do menadžerskih i rukovodećih pozicija.

Jasno je da su u Hrvatskoj žene obrazovanije negoli muškarci. Zapošljavanje i obrazovne kvalifikacije usko su povezane, no to nije jamstvo da će žene dospjeti do najviših kategorija zanimanja. Sljedeća tablica prikazuje radno sposobno stanovništvo prema aktivnosti i spolu u razdoblju 2014-2017. Riječ je o podatcima dobivenim preko ankete o radnoj snazi, koja predstavlja jedan od načina mjerenja nezaposlenosti. Na ovom mjestu je stoga potrebno reći nešto o mjerenju nezaposlenosti.

Dva su temeljna načina mjerenja nezaposlenosti. Jedan uključuje prikupljanje podataka temeljem evidencije prijavljenih i nezaposlenih osoba na Zavodu na zapošljavanja. Zavod za zapošljavanje, zajedno sa svojim uredima i službama, registrira nezaposlene osobe, odnosno osobe koje traže posao. Podatci o raspoloživim radnicima daju se poslodavcima. Tako ujedno nastaje i evidencija nezaposlenih osoba koja ujedno služi i kao izvor statističkih podataka o broju nezaposlenih, njihovoj dobi, spolu, kvalifikacijama, itd. Ovakav način prikupljanja

podataka o nezaposlenosti rezultira prednostima kao što su jednostavnost, mali troškovi prikupljanja podataka te dostupnost podataka.[42]

Takvo mjerenje nezaposlenosti u praksi nailazi na brojna ograničenja budući da postoje osobe koje se na Zavod javljaju zbog ostvarivanja različitih prava koja mogu ostvariti kao nezaposlene osobe, a ne kako bi aktivno tražile posao. Isto tako, postoje osobe i koje zadovoljavaju sve uvjete kako bi se smatrale nezaposlenima, no one ujedno nisu prijavljene u evidenciju Zavoda.

Zbog ograničenja prvog načina mjerenja nezaposlenosti, stopa nezaposlenosti se u stvarnosti često računa na način da se oko 100.000 odraslih osoba (ovisno o području, odnosno državi) intervjuira svaki mjesec. Ispitanicima se postavljaju pitanja o statusu zaposlenosti, odnosno jesu li dio radne snage te ako ne, traže li aktivno posao. Tako nastaju podatci o broju nezaposlenih i radnoj snazi, iz čega se izračunava omjer koji potom predstavlja stopu nezaposlenosti.[43]

U Republici Hrvatskoj koriste se oba načina mjerenja nezaposlenosti, odnosno registrirana stopa nezaposlenosti koju izračunava Državni zavod za statistiku te Anketa o radnoj snazi koju provodi isti Zavod. Tablica 10 prikazuje radno sposobno stanovništvo prema aktivnosti i spolu u razdoblju 2014-2017.

[42] Birsa, J.: Psihološki aspekti nezaposlenosti, Zbornik radova XII. ljetne psihologijske škole, Silba, 2002., URL: http://mjesec.ffzg.hr/nezaposlenost/uvod.html (20. veljače 2019.)
[43] Krueger, D. i sur.: Makroekonomika, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2009., str. 42.

Tablica 6. Radno sposobno stanovništvo prema aktivnosti i spolu u tisućama sukladno Anketi o radnoj snazi

UKUPNO				
	2014.	**2015.**	**2016.**	**2017.**
Radno sposobno stanovništvo	3 615	3 587	3 566	3 546
Aktivno stanovništvo	1 893	1 891	1 830	1 830
Zaposleni	1 566	1 585	1 590	1 625
Nezaposleni	327	306	240	205
Neaktivno stanovništvo (15+)	1 722	1 695	1 735	1 716
Stopa aktivnosti	52,4	52,7	51,3	51,6
Stopa zaposlenosti	43,3	44,2	44,6	45,8
Stopa nezaposlenosti	17,3	16,2	13,1	11,2
MUŠKARCI				
Radno sposobno stanovništvo	1 726	1 711	1 702	1 693
Aktivno stanovništvo	1 016	1 012	984	986
Zaposleni	849	855	860	881
Nezaposleni	167	157	123	105
Neaktivno stanovništvo (15+)	710	699	719	708
Stopa aktivnosti	58,9	59,1	57,8	58,2
Stopa zaposlenosti	49,2	50,0	50,5	52,0
Stopa nezaposlenosti	16,5	15,6	12,6	10,6
ŽENE				
Radno sposobno stanovništvo	1 890	1 875	1 864	1 853
Aktivno stanovništvo	877	879	847	844
Zaposleni	717	730	730	744
Nezaposleni	160	149	117	101
Neaktivno stanovništvo (15+)	1 012	996	1 017	1 009
Stopa aktivnosti	46,4	46,9	45,4	45,6
Stopa zaposlenosti	38,0	39,0	39,2	40,2
Stopa nezaposlenosti	18,3	16,9	13,8	11,9

Izvor: Državni zavod za statistiku: Priopćenje - Anketa o radnoj snazi., URL: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/09-02-07_01_2018.htm (20. veljače 2019.)

Sukladno podatcima iz ankete, smanjuje se broj nezaposlenih žena, odnosno povećava se broj zaposlenih. Tako se smanjuje stopa nezaposlenosti, ali ono što je važnije, povećava se stopa zaposlenosti. Ipak, stopa zaposlenosti rasla je nešto više kod muškaraca negoli kod žena. Kod ovih podataka svakako je potrebno u obzir uzeti da je u Republici Hrvatskoj registrirano više žena negoli muškaraca te da postoje više radno sposobnih žena. Riječ je o značajnoj razlici, stoga ovakve podatke uvijek treba tumačiti s oprezom.

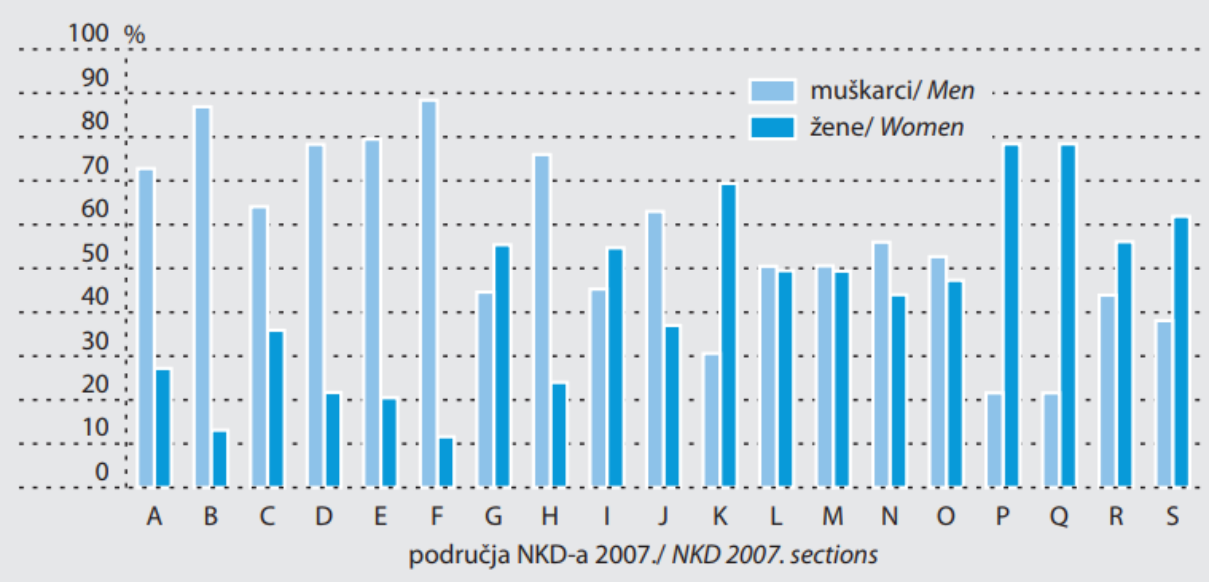
Podatci o zaposlenosti i nezaposlenosti sukladno registriranim stopama pokazuju ipak nešto drugačiju sliku o ekonomskom položaju i aktivnosti žena. Tablica 7 navodi zaposlene osobe u razdoblju 2013-2017.

Tablica 7. Broj zaposlenih prema spolu u razdoblju 2013-2017 u tisućama

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Ukupno	1 364	1 342	1 357	1 390	1 407
Od toga žene	634	624	636	658	666
Od toga muškarci	730	718	721	732	741

Izvor: Prilagođeno prema: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, op. cit., str. 10.

Broj zaposlenih žena i prema ovom načinu mjerenja povećava se iz godinu u godinu. No, na kraju 2017. godine, prema registriranoj stopi nezaposlenosti bilo je 75.000 više zaposlenih muškaraca negoli žena, što je tisuću više nego što je ta razlika iznosila na kraju 2016. godine. Zanimljivo je i pogledati odnos zaposlenih u pravnim osobama prema spolu unutar područja djelatnosti NKD-a 2007. To prikazuje naredni grafikon.



A Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
B Rudarstvo i vađenje
C Prerađivačka industrija
D Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
E Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
F Građevinarstvo
G Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla
H Prijevoz i skladištenje
I Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
J Informacije i komunikacije
K Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
L Poslovanje nekretninama
M Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
O Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
P Obrazovanje
Q Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
R Umjetnost, zabava i rekreacija
S Ostale uslužne djelatnosti

Grafikon 3. Odnos zaposlenih u pravnim osobama prema spolu unutar područja djelatnosti NKD-a 2007. u 2017. godini

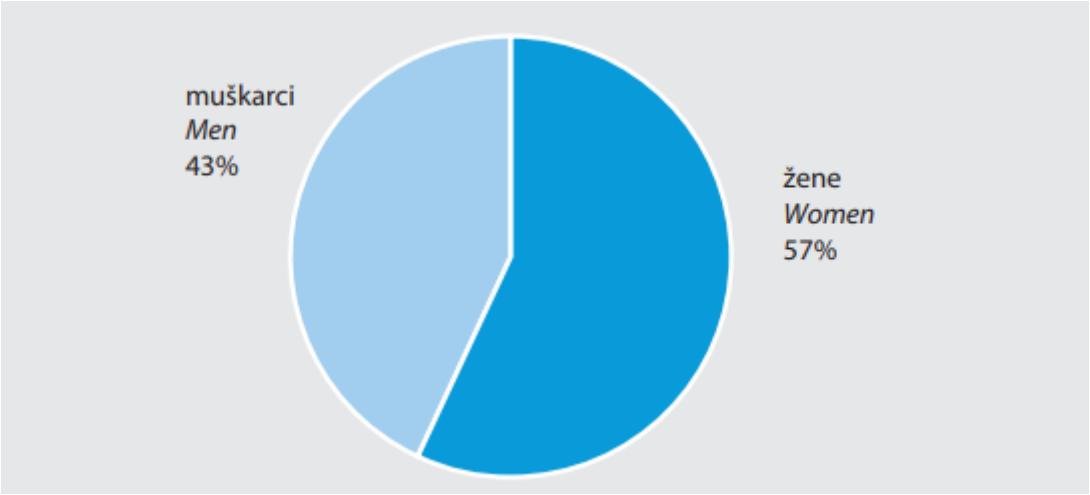
Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, op. cit., str. 10.

Žene su najmanje prisutne u djelatnostima građevinarstva, rudarstva i vađenja te poljoprivrede, šumarstva i ribarstva. Tradicionalno se na ta, ali i neka druga zanimanja, gleda kao "muška". S druge strane, žene su najzastupljenije u obrazovanju, djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi te financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja. U tim je djelatnostima žena daleko najviše negoli muškaraca. U nekim djelatnostima stanje je približno jednako, poput poslovanja nekretninama, stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti te javne uprave i obrane; obveznog socijalnog osiguranja. Naredna tablica prikazuje registriranu nezaposlenost u razdoblju 2013-2017. Podatci za 2017. godinu prikazani su i grafički.

Tablica 8. Registrirana nezaposlenost u razdoblju 2013-2017 (prosječan broj nezaposlenih)

Godina	Ukupno	Žene	Muškarci
2013.	345 112	182 042	163 070
2014.	328 187	174 702	153 485
2015.	285 906	155 208	130 698
2016.	241 860	133 913	107 947
2017.	193 967	110 823	83 144

Izvor: Prilagođeno prema: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, op. cit., str. 11.



Grafikon 4. Prosječan broj nezaposlenih osoba prema spolu u 2017.

Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, op. cit., str. 11.

Registrirana stopa nezaposlenosti daje nešto drugačiju sliku o ekonomskoj aktivnosti žena nego što je to bio slučaj sa anketom o radnoj snazi. Iako se ukupan broj nezaposlenih, pa tako

i žena i muškaraca, u promatranom razdoblju kontinuirano smanjuje, u 2017. godini bilo je značajno više nezaposlenih žena nego muškaraca. Od ukupnog broja nezaposlenih u 2017. godini njih 57% bilo je ženskog spola.

Još jedan od posebnih problema ekonomske aktivnosti žena u Hrvatskoj su razlike u plaćama. "Zarađuju prosječno 11 posto manje od muškaraca, s tim da se u nekim djelatnostima ta razlika penje i do 25 posto."[44] Naredna tablica prikazuje prosječne mjesečne bruto i neto plaće po zaposlenome i prema spolu u 2016. godini.

Tablica 9. Prosječne mjesečne bruto i neto plaće po zaposlenome i prema spolu u 2016. godini

	Prosječne mjesečne bruto plaće po zaposlenome			**Prosječne mjesečne isplaćene neto plaće po zaposlenome**		
	ukupno	muškarci	žene	ukupno	muškarci	žene
Ukupno	8 037	8 575	7 444	5 696	6 060	5 294

Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, op. cit., str. 13.

Prema navedenim podatcima, u prosjeku žene su u 2016. godini imale 12% manju plaću negoli muškarci. To je rezultat i toga da se žene češće zapošljavaju u sektorima gdje su plaće niže. U usporedbi s ostalim zemljama, može se reći da su u Hrvatskoj razlike u plaćama na najmanjim razinama. Ovdje se, dakle, govori o općim razlikama u plaćama, dok će se razlike u plaćama na istoj poziciji proučiti nešto kasnije. Sljedeća tablica prikazuje opće razlike u plaćama žena i muškaraca u 2017. godini.

[44] Galić, G.: Najteže ženama koje rade kod privatnika, URL: https://www.prs.hr/attachments/article/2392/Zadarski_list_8.3.2018.pdf (21. veljače 2019.)

Tablica 10. Opće razlike u plaćama žena i muškaraca u 2017. godini u različitim državama

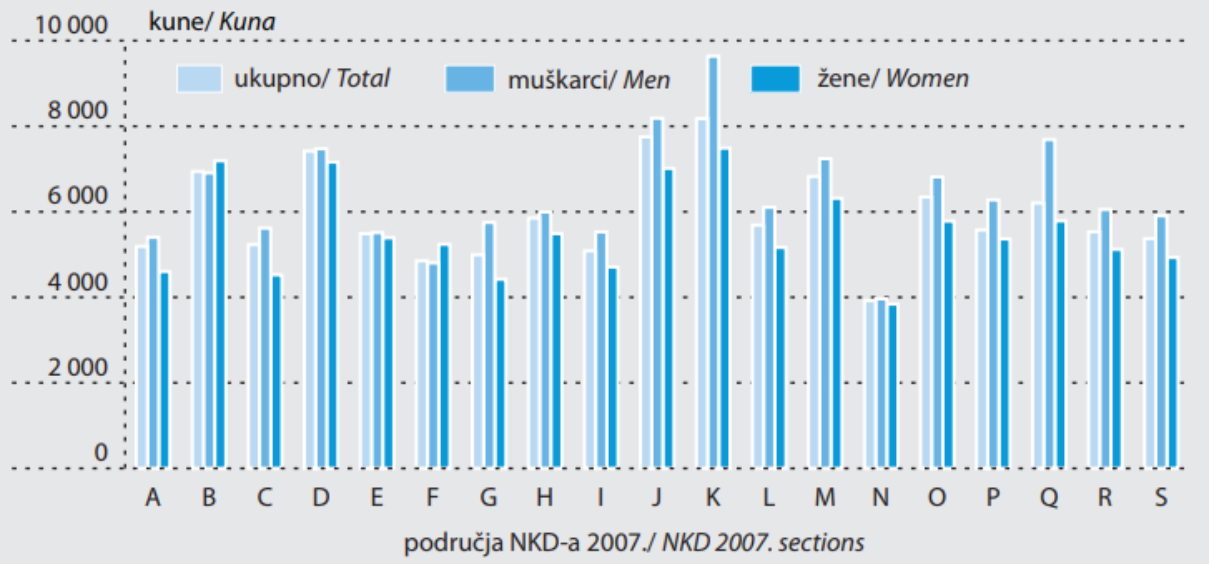
Država	**Opće razlike u plaćama žena i muškaraca u 2017.**
Estonija	-24%
Litva	-16%
Slovačka	-23%
Češka	-23%
Latvija	-20%
Mađarska	-22%
Finska	-18%
Srbija	-12%
Hrvatska	**-9%**
Slovenija	-7%
Bosna i Hercegovina	-9%
Poljska	-23%

Izvor: Moj Posao: U Hrvatskoj gotovo najmanja razlika u plaćama između muškaraca i žena, URL: https://www.moj-posao.net/Vijest/76784/U-Hrvatskoj-gotovo-najmanja-razlika-u-placama-izmedju-muskaraca-i-zena/55/ (21. veljače 2019.)

"Među zemljama središnje i istočne Europe najveću razliku u plaćama žena i muškaraca ima Estonija, čak 24% iza koje slijede Slovačka, Češka i Poljska gdje žene imaju 23% nižu plaću u odnosu na muškarce. S druge strane, najmanje razlike u prosječnim plaćama su na Balkanu: u Sloveniji tek 7%, dok su u Hrvatskoj te Bosni i Hercegovini 9%."[45]

Međutim, od ove analize puno je važnija i relevantnija analiza razlika u plaćama muškaraca i žena u istim djelatnostima te na istoj poziciji u hijerarhiji. Prvo su na narednom grafikonu navedene prosječne mjesečne isplaćene neto plaće po zaposlenom u pravnim osobama prema NKD-u 2007. i spolu.

[45] Moj Posao: U Hrvatskoj gotovo najmanja razlika u plaćama između muškaraca i žena, URL: https://www.moj-posao.net/Vijest/76784/U-Hrvatskoj-gotovo-najmanja-razlika-u-placama-izmedju-muskaraca-i-zena/55/ (21. veljače 2019.)



A Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
B Rudarstvo i vađenje
C Prerađivačka industrija
D Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
E Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
F Građevinarstvo
G Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla
H Prijevoz i skladištenje
I Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
J Informacije i komunikacije
K Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
L Poslovanje nekretninama
M Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
N Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
O Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
P Obrazovanje
Q Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
R Umjetnost, zabava i rekreacija
S Ostale uslužne djelatnosti

Grafikon 5. Prosječne mjesečne isplaćene neto plaće po zaposlenom u pravnim osobama prema NKD-u 2007. i spolu

Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, op. cit., str. 10.

Prethodni grafikon pokazuje da razlike u plaćama variraju ovisno o kojim je djelatnostima riječi. Najveće razlike prisutne su u financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja. Velike su razlike prisutne i u djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi. Međutim, niti ovaj pokazatelj ne govori koje su razlike kada su u pitanju iste pozicije, odnosno ista radna

mjesta. Tablica 11 navodi razlike u plaćama žena i muškaraca na istoj poziciji u 2017. godini u različitim državama.

Tablica 11. Razlike u plaćama žena i muškaraca na istoj poziciji u 2017. godini

Država	**Razlike u plaćama žena i muškaraca na istoj poziciji u 2017.**	**Opće razlike u plaćama žena i muškaraca u 2017.**
Estonija	-11%	-24%
Litva	-10%	-16%
Slovačka	-9%	-23%
Češka	-8%	-23%
Latvija	-8%	-20%
Mađarska	-8%	-22%
Finska	-6%	-18%
Srbija	-6%	-12%
Hrvatska	**-5%**	**-9%**
Slovenija	-4%	-7%
Bosna i Hercegovina	-4%	-9%
Poljska	-2%	-23%

Izvor: Moj Posao, op. cit.

Uzimajući u obzir prethodno iznesene podatke, može se zaključiti kako su žene u prosjeku 2 do 11 posto manje plaćene nego muškarci na istoj radnoj poziciji. Hrvatska je i prema ovom pokazatelju ispred nekih puno razvijenijih država kao što su Finska, Litva i Češka. U Hrvatskoj su na istoj poziciji žene u prosjeku plaćene 5% manje, dok su najveće razlike u Estoniji i Litvi gdje one iznose -11%, odnosno -10%.

"Muškarci i žene imaju iste mogućnosti u trenutku kada završe školovanje. Muškarci su međutim, skloniji asertivnom pristupu prilikom pregovaranja oko plaće. Muškarci imaju viša očekivanja od plaće od žena i to za 14%. Općenito, razlika plaća žena i muškaraca najveća je u dobi između 35 i 44 godina. Ovo je posljedica uzimanja rodiljnog i roditeljskog dopusta u koje vrijeme žene karijeru stavljaju "na čekanje" dok muškarci i dalje napreduju. Tu razliku

po povratku s dopusta žene teško ili češće, nikada ne nadoknade. U Hrvatskoj, razlika u plaćama žena i muškaraca najveća je u dobi od 45 do 54 godine, kada ta razlika iznosi čak 13% u korist muškaraca. Najmanja razlika je na početku karijere u dobi do 34 godine, kada žene u prosjeku imaju 10% nižu plaću od muških kolega."[46]

Iz svega navedenoga može se zaključiti kako žene i dalje nisu ravnopravne na tržištu rada. Neke razlike smanjuju se, no činjenica je da je najveći broj nezaposlenih osoba upravo ženskog spola te da žene imaju u prosjeku manje plaće, ne samo općenito manje ili u istim djelatnostima, već i na istoj poziciji. Zbog toga Europska unija provodi različite programe koji nastoje poboljšati ekonomski položaj žena, odnosno položaj žena na tržištu rada. Jedan od njih je i program "Zaželi" koji traje do 2020. godine.

Projekt 'Zaželi – program zapošljavanja žena' u skladu je s europskim i nacionalnim preporukama o unaprjeđenju položaja žena na tržištu rada i zaštite prava žena, kao i sa smjernicama politika zapošljavanja država članica EU s naglaskom na promicanje socijalne uključenosti i suzbijanja siromaštva, posebice radi činjenice da će se kao sudionice ovih aktivnosti uključivati žene koje su u nepovoljnom položaju na tržištu rada, a koje će skrbiti o starijim osobama i osobama u nepovoljnom položaju.[47]

Uz prave mjere razlike između žena i muškaraca u društvu, pa tako i na tržištu rade, bit će sve manje i manje. Riječ je tu o jednom dugotrajnom procesu, kao što je uostalom trebalo proći i puno vremena da žene dobiju jednaka prava kao što ih imaju i muškarci. Kada je riječ o tržištu rada, ekonomskom položaju žena i plaćama, najveće razlike između žena i muškaraca prisutne su u području menadžmenta. Položaj žena u menadžmentu tema je za zasebno poglavlje.

[46] Ibid.
[47] Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava: ZAŽELI - program zapošljavanja žena financiran iz Europskog fonda, URL: http://www.mrms.hr/zazeli-program-zaposljavanja-zena-financiran-iz-europskog-socijalnog-fonda/ (22. veljače 2019.)

5. Žene u menadžmentu

"Neosporna je činjenica da žene svoje kompanije vode i njima upravljaju bitno drukčije od muškaraca. Novija istraživanja pokazuju da tzv. 'ženski' stil upravljanja može biti podjednako učinkovit kao i 'muški'. On čak ima i malu prednost."[48] No, prije nego što se prouče karakteristike žena koja se nalaze u menadžmenta, potrebno je nešto ukratko reći o samom pojmu te vrstama menadžmenta.

5.1. Pojam, funkcije i vrste menadžmenta

Menadžment je moguće definirati na različite načine. No, većina autora menadžment definira kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.[49] Zajedničke karakteristike svih definicija menadžmenta su rad s drugima, težnja ka ostvarenju ciljeva poduzeća ili organizacije, ograničenost resursa, promjenjivost okoline te ravnoteža efikasnosti i efektivnosti.

Menadžere se može definirati kao osobe odgovorne za izvršenje organizacijskih ciljeva, uz korištenje funkcija menadžmenta. Iskustveno je pravilo da su menadžeri osobe koje ostvaruju organizacijske ciljeve za koje su potrebni resursi koji prelaze granice samostalnog rada.[50]

Temeljne funkcije menadžmenta su[51]:

1. planiranje
2. organiziranje
3. upravljanje ljudskim potencijalima
4. vođenje
5. kontrola

Planiranje je najosnovnija od svih menadžerskih funkcija. Ona uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga što je kompanija sada i onoga što želi biti u budućnosti. To znači da se planiranjem organizacija zapravo usmjeruje prema budućnosti. Zbog toga se planovi i javljaju kao putokaz, kako za

[48] Sesvečan, V., op. cit.
[49] Čičin-Šain, D.: Osnove menadžmenta, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik, 2010., str. 6.,
[50] Lamza – Maronić, M.; Glavaš, J.; Lepešić, D.: Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2010., str. 38.
[51] Sikavica, P.; Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 297-298

menadžere tako isto i za sve zaposlene u poduzeću. Planovima se određuje što poduzeće mora uraditi i kako da to najbolje napravi.[52]

Druga temeljna funkcija menadžmenta je organiziranje. Tom se funkcijom određuju uloge koje će pojedini članovi obavljati. Dodjeljuju se uloge ljudima koji rade zajedno definiraju se ključne dimenzije organizacije, razine formalizacije, složenosti, centralizacije i drugih čimbenika.

Sljedeća temeljna funkcija menadžmenta je upravljanje ljudskim potencijalima. Čovjek je jedini živi element organizacije, stoga se upravljanju ljudskim potencijalima treba posvetiti velika pažnja i briga. Ono uključuje različite aktivnosti kao što su planiranje ljudskih potencijala, proces regrutiranja, selekcija, uključivanje zaposlenih u organizaciju, nagrađivanje i motiviranje, itd.

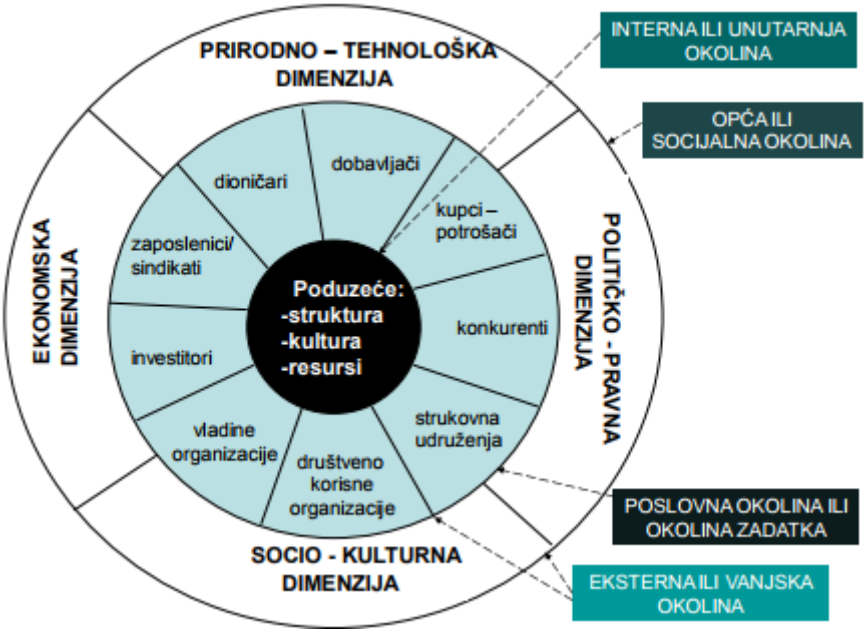
Vođenje se smatra jedinom pravom funkcijom menadžmenta. Sve ostale funkcije menadžmenta, pored toga što su sastavni dio managerskog posla, u zavisnosti od veličine organizacije obavljaju se i profesionalno u okviru odgovarajućih organizacijskih jedinica. Vođenje obuhvaća niz aktivnosti koje su usmjerene na interakciju između menadžera i suradnika. Kod vođenja je najvažnija sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom doprinijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima.[53]

Kontrola je posljednja, ali ne zato i manje važna menadžerska funkcija koja, usporedbom ostvarenog s planiranim, povezuje, odnosno integrira cjelokupni proces menadžmenta. Bez funkcije kontrole posao menadžmenta bi bio neučinkovit. Kontrola kao funkcija menadžmenta predstavlja nadzor nad djelovanjem poduzeća sa svrhom da ono ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva poduzeća. Proces kontrole započinje usporedbom ostvarenog sa standardima i zadacima koje kompanija želi postići.[54]

Kao što je spomenuto, funkcija koja je najviše specifična upravo za menadžment je vođenje jer se druge funkcije mogu obavljati profesionalno u okviru odgovarajućih organizacijskih jedinica. Na menadžment utjecaj imaju brojni čimbenici iz okoline, a kojima menadžeri

[52] Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004. str. 74.-75.
[53] Sikavica, P.; Novak, M., op. cit., str. 398.
[54] Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F., op. cit., str. 78.

trebaju upravljati kako bi optimizirali njihov utjecaj. Slika 1 prikazuje okolinu koja utječe na menadžment i opisane funkcije u nekoj organizaciji ili poduzeću.



Slika 1. Okolina koja utječe na menadžment

Izvor: Šehić-Kršlak, S. Analiza okoline, URL: http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski-drugo_predavanje.pdf (16. veljače 2019.)

Internu okolinu poduzeća čine organizacijska struktura, kultura i organizacijski resursi. Eksternu okolinu čine ekonomska, prirodno-tehnološka, političko-pravna te socio-kulturna dimenzija. Postoje još i opća ili socijalna okolina te poslovna okolina ili okolina zadatka. Svaka od okolina i dimenzija posjeduje određene čimbenike koji direktno ili indirektno utječu na poduzeće, odnosno organizaciju.

Menadžeri trebaju analizirati navedene čimbenike i njihove utjecaje svesti na optimalnu razinu. Menadžerski posao tako je vrlo složen te se sastoji od različitih funkcija i zadataka. Osim što postoje različite funkcije, zadatci te čimbenici koji utječu na menadžment, također postoje i različite vrste menadžmenta.

U praksi se mogu razlikovati sljedeće vrste menadžmenta[55]:

1. vrhovni menadžment (*Top Management*)
2. srednji menadžment (*Middle Managament*)
3. poslovni kadar (*First Level Supervisors*)

Vrhovni menadžment najviša je hijerarhijska razina menadžmenta u poduzeću ili organizaciji. Na njima leži najveća odgovornost te oni donose strateške i najvažnije poslovne odluke. Iz tog razloga su i najbolje plaćeni menadžeri. Odluke ne donose često, no kada ih donose, one su vrlo kompleksne. Vrhovni menadžment treba postaviti ciljeve, misiju, viziju i strategiju poduzeća. U praksi se u vrhovnom menadžmentu razlikuju upravljački i izvršni menadžeri.

Upravljački menadžeri su vlasnici trgovačkih društva te njihovi predstavnici koje skupština imenuje u upravni, odnosno, nadzorni odbor tvrtke. Cilj ovih menadžera je vođenje posla sukladno interesima vlasnika. Izvršni menadžment čine izvršni menadžeri te glavni izvršni direktor - CEO (engl. *Chief Executive Officer*). Zadatak takvog tima je provođenje strategijskih odluka koje su donijeli članovi upravljačkog menadžmenta. Izvršni menadžeri vode brigu o mikro ustroju tvrtke, odabiranju i uporabi svih vrsta resursa, a neposredno su odgovorni za poslovni rezultat i svekoliku uspješnost. Autoritet članova izvršnog menadžmenta proizlazi iz njihove stručnosti.[56]

Između vrhovne razine menadžmenta i poslovnog kadra nalazi se srednja razina menadžmenta. Tu se ubrajaju različite kategorije kao što su primjerice menadžeri prodaje, nabave, upravljanja promjenama, itd. U srednji menadžment ubrajaju se i različiti menadžeri, odnosno direktori divizija, pogona, odjela, i sl.

Menadžeri srednje hijerarhijske razine, koji su odgovorni za određenu poslovnu jedinicu, izravna su posljedica divizijskog oblika organizacijske strukture poduzeća. Diverzifikacijom proizvodnje i divizionalizacijom organizacijske strukture poduzeća naglo je porasla potreba za managerima srednje razine.[57]

[55] Sikavica, P.; Novak, M., op. cit., str. 401-402
[56] Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M.: Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004., str. 400.
[57] Sikavica, P.; Novak, M., op. cit., str. 407.

Zanimljivo je da srednji menadžment ima specifičan položaj te trostruku ulogu, odnosno ulogu podređenih, ravnopravnih i nadređenih menadžera. U odnosu na vrhovni menadžment, srednji menadžment je podređen. Među različitim timovima srednje razine, menadžeri su međusobno ravnopravni. Srednji menadžment i srednji menadžerski timovi imaju i funkciju nadređenih prema poslovnom kadru.

Poslovni kadar predstavlja najnižu razina menadžmenta jer mora biti u neposrednom kontaktu s izvršiteljima poslovnih aktivnosti, odnosno, tzv. radnicima. Ta razina menadžmenta ima specifične poslove, obveze i odgovornosti među kojima dominiraju operativni zadaci. Menadžeri poslovnog kadra u mogućnosti su najpreciznije odrediti probleme s kojima se suočava poduzeće budući da izravno nadgledaju radnike koji obavljaju određene operativne poslove te tako vrlo lako uočavaju probleme.[58]

Na svakoj razini menadžmenta menadžeri trebaju posjedovati određena znanja, sposobnosti i vještine. Na svakoj razini menadžmenta menadžeri ujedno posjeduju i određene karakteristike, odnosno osobine. Generalno govoreći, postoje određene razlike u načinu vođenja s obzirom na spol. Moguće je izdvojiti i određene karakteristike ženskog spola u menadžmentu, što se proučava u nastavku.

5.2. Karakteristike ženskog spola u menadžmentu

Svaki menadžer treba posjedovati određene osobine, odnosno karakteristike. Generalno govoreći, između muških i ženskih menadžerskih osobina postoje određene razlike. One su prikazane u narednoj tablici.

[58] Ibid., str. 408.

Tablica 12. Muške i ženske menadžerske osobine

Muške menadžerske osobine	**Ženske menadžerske osobine**
Apstraktno mišljenje	Sklonost konkretnome
Vođenje putem komandiranja i kontrole	Sklonost podjeli moći i informacija
Oslanjanje na moć položaja	Poticanje participacije i suradnje
Sklonost riziku	Izbjegavanje rizika
Mala otpornost na površne dojmove	Nesklonost površnim efektima
Orijentiranost na akciju	Orijentiranost na međusobne odnose
Hijerarhijska, vojna organizacijska struktura	Mrežna "obiteljska" organizacijska struktura
Ignoriranje tuđih osobnih problema i briga	Razumijevanje za tuđe ponašanje i probleme
Razmjena usluga kao izvor motivacije	Nekonfliktno isticanje i poticanje suradnika
Analitično i racionalno rješavanje problema	Intuitivno i emotivno rješavanje problema
Težnja skrivanju vlastitih pogrešaka	Spremnost priznanja vlastitih pogrešaka
Sklonost eksploziji ili "pucanju" u krizama	Emotivna izdržljivost i otpornost na frustracije
Manja samokontrola, veća brzopletost	Veća samokontrola, manja brzopletost

Izvor: https://gorila.jutarnji.hr/vijesti/2011/03/07/kako-prepoznati-enu-lidericu/ (16. veljače 2019.)

Žene menadžeri mogu koristiti drukčije stilove vodstva nego muškarci. Jedno je istraživanje ustanovilo da žene promatraju vodstvo kao mijenjanje osobnog interesa sljedbenika u brigu za cijelo poduzeće uporabom vještina ophođenja s ljudima i osobnih karakteristika za motiviranje podređenih. Ovaj stil "interaktivnog vodstva" uključuje podjelu informacija i moći, inspiriranje sudjelovanja i davanje ljudima na znanje da su važni. Muškarci su, nasuprot ovome, skloniji promatrati vodstvo kao niz transakcija s podređenima. Nadalje, oni za motiviranje podređenih mnogo češće koriste kontrolu resursa i autoritet. svog položaja. Ovo ne znači da sve uspješne žene i svi uspješni muškarci koriste ovakve stilove kako je navedeno. Sasvim je sigurno da neki muškarci u usmjeravanju podređenih koriste interaktivno vodstvo, isto kao što i neke žene koriste tradicionalnu strukturu zapovijedanja.[59]

[59] Weihrich, H., Koontz, H.: Menedžment, Mate, Zagreb, 1994., str. 495.

Kako bi žene bile uspješne u poslovnom svijetu, one prije svega trebaju gledati da koriste svoje prednosti u odnosu na muškarce. U općenitom smislu[60]:

- žene vode manje autokratski,
- žena menadžer sve više postaje svjesna svojeg položaja u društvu, svojih mogućnosti i kvaliteta, a time traži i odgovarajuća priznanja,
- manje su sklone panici,
- žene su po svojoj prirodi dobri organizatori, što je na vodećem položaju svakako najpoželjnija karakteristika,
- uspješne menadžerice velika su prednost za zaposlenike jer imaju više razumijevanja za njihove pogreške i osobne probleme,
- odgovorne,
- odane,
- sklone timskom radu,
- uspješne u komunikaciji.

Žene općenito imaju više sluha za razumijevanje problema, lakše pronalaze inovativna rješenja, rjeđe stvaraju neprijateljsko ozračje te lakše uvažavaju rasne, socijalne, kulturne i ostale posebnosti. Osim toga, kada žene dobiju šansu da se školuju, tu šansu puno bolje ostvaruju nego muškarci. Zaposlena žena je poslušna, odgovorna, odana, povjerljiva, sklona timskom radu, uspješna u komunikaciji i kreativna.[61]

S druge strane, muškarci su više autoritativni, željni dokazivanja, ambiciozni, samostalni u donošenju odluka i hrabri. Oni shvaćaju ulogu menadžera kao vođenje i podjelu radnih zadataka, na način da svaki član brine o svojim zaduženjima. Tako se cjelokupni sustav obično bazira na individualnoj odgovornosti za rezultate te koordinaciji menadžera ili rukovoditelja. Nasuprot tomu, žena shvaća ulogu menadžera na način da takva uloga treba koordinirati odnose među članovima tima te sudjelovati u radnom procesu. Članovi tima zajedno s menadžerom svi su odgovorni za rezultate i postignuća unutar jednog tima.

Žene su komunikativnije i upornije od muškaraca, točnije i sklonije timskom radu, što su svakako važne osobine lidera, jer liderstvo, ili nedostatak liderstva, pokazuje se jednom od najvažnijih odrednica preživljavanja i procvata organizacija u novim uvjetima. Ranije u

[60] Galičić, V.; Ivanović, Z., op. cit., str. 82.
[61] Ibid., str. 84.

karijeri lideri su imali prilike voditi, preuzimati rizike i učiti iz svojih uspjeha i pogrešaka. Kao važni utjecaji nužni za učinkovito vođenje kao i vještine usmjeravanja organizacije prema strateškim pravcima i motiviranja podređenih, mogu se izdvojiti sljedeće[62]:

1. izazovni zadaci rano u karijeri,
2. vidljivi modeli liderske uloge koji su bili ili vrlo dobri ili vrlo loši,
3. zadaci koji su proširivali znanje i iskustvo,
4. zadaci radnih timova,
5. mentorstvo ili usmjeravanje od viših menadžera,
6. pohađanje sastanaka izvan temeljne odgovornosti,
7. posebni razvojni poslovi (poslovi suradnika menadžera),
8. specijalni projekti,
9. formalni programi osposobljavanja.

Kako bi žena mogla postati menadžer, posebno uspješni, i općenito u borbi za ravnopravnost, presudna je uloga obrazovanja. U tom smislu, obrazovanje je oruđe koje služi kao poluga društvene promjene. Međutim, iako su zapošljavanje i obrazovne kvalifikacije usko povezane, ništa ne jamči da će to biti dovoljno da žene dospiju do najviših kategorija zanimanja.

Zanimljivo je istraživanje objavljeno u Harvard Business Reviewu, koje su Jack Zenger i Joseph Folkman proveli 2011. godine u kojem je 360 evaluatora ocjenjivalo 7.280 rukovoditelja svih razina na način da su morali ocijeniti učinkovitost rada istih te procijeniti rukovoditelja na temelju 16 kompetencija koje su autori u 30 godina istraživanja definirali kao najvažnije za rukovodnu učinkovitost.[63] Tablica 13 prikazuje generalnu učinkovitost rukovođenja po spolu i poziciji.

[62] Galičić, V.; Ivanović, Z., op. cit., str. 86.
[63] Ružić, V.; Perušić, M., op. cit., str. 99.

Tablica 13. Generalna učinkovitost rukovođenja po spolu i poziciji (u %)

Kategorija menadžmenta	**Muškarci**	**Žene**
Top menadžment, izvršni menadžment, menadžment koji odgovora top menadžmentu (viši menadžment)	57,7	67,7
Menadžeri	48,9	56,2
Srednji menadžeri	49,9	52,7
Supervizor, menadžer prve razine	52,5	52,6
Individualni kontributor	52,7	53,9
Ostalo	50,7	52,0
Ukupno	51,3	55,1

Izvor: Ružić, V.; Perušić, M.: Položaj žena u menadžmentu - novi trendovi u fenomenu staklenog stropa, Praktični menadžment 5 (1), 2014., str. 100.

Iz tablice je vidljivo kako su, generalno, žene zapravo učinkovitiji rukovoditelji negoli muškarci. U svim kategorijama menadžmenta, sukladno navedenom istraživanju, postignuta je viša učinkovitost. Također, i ukupno gledajući, sukladno istraživanju, žene su učinkovitiji rukovoditelji. U narednoj tablici prikazane su kompetencije koje top menadžeri najviše dokazuju. Riječ je o 16 najčešćih kompetencija.

Tablica 14. Top 16 kompetencija koje top menadžeri najviše dokazuju

Kompetencija	**Muškarci (%)**	**Žene (%)**
Preuzimanje inicijative	48	56
Rad na vlastitom razvoju	48	55
Pokazuje visok integritet i poštenje	48	55
Usmjerenost prema rezultatu	48	54
Utječe na razvoj zaposlenika	48	54
Inspirira i motivira	49	54
Stvara veze	49	54
Zajednički i timski rad	49	53
Postavlja ciljeve	49	53
Mijenja pobjednike	49	53
Rješava probleme i analizira situacije	50	52
Komunicira jasno i precizno	50	52
Povezuje grupu sa vanjskim svijetom	50	51
Inovativnost	50	51
Posjeduje tehničko ili profesionalno iskustvo	50	51
Razvija stratešku perspektivu	51	49

Izvor: Ružić, V.; Perušić, M.: Položaj žena u menadžmentu - novi trendovi u fenomenu staklenog stropa, Praktični menadžment 5 (1), 2014., str. 100.

Kao što je vidljivo iz tablice, prema navedenom istraživanju, muškarci su žene nadmašili samo u jednoj kompetenciji, a to je sposobnost da razvijaju stratešku perspektivu. Žene su najbolje rezultate u odnosu na muškarce postigle u kompetenciji preuzimanja inicijative i usmjerenosti prema rezultatima, što je dugo smatrano "muškim" kompetencijama.

Nema dokaza da muškarci i žene na rukovodećim položajima posjeduju karakteristike koje se stereotipno pripisuju pojedinom spolu. Prema jednom drugom istraživanju razlika između muškaraca i žena ne postoje u sljedećim obilježjima: sposobnosti rješavanja problema, analitičke sposobnosti, radna motivacija, kompetitivnost, sposobnost učenja novih vještina, društvenost i konformizam. Razlike se prema istom izvoru ponekad pokazuju u sljedećim područjima ponašanja: participativni stil vođenja, nastojanje za postizanjem konsenzusa, očekivanje uspjeha (to govori o potrebi poticanja samopouzdanja liderica), učestalost

izostanaka s posla (što je žena na višem položaju, razlika od muškarca je manja). Sve navedeno više je izraženo kod žena, osim očekivanja uspjeha.[64]

Iz ovoga je jasno kako žene ne samo da mogu biti jednake uspješne kao menadžeri, već da se generalno smatraju čak i efikasnijim menadžerima od muškaraca. Ipak, žene i dalje teže u odnosu na muškarce dolaze do najviših hijerarhijskih pozicija, a kada to i uspiju, kao što je već naglašeno, trebaju uložiti više rada, truda, napora i resursa.

Položaj žena u menadžmentu ovisi o tome koje se geografsko područje promatra. U nekim državama tako žene mogu sačinjavati veći udio u menadžmentu negoli u drugima. Mnogo je razloga zašto je to tako, od čimbenika i okolnosti o kojima je već bilo govora, pa sve do institucionalnog okvira i mehanizama zaštite prava. Također, u nekim državama ženama je lakše napredovati negoli u drugima, imaju bolje plaće i bolje uvjete za rad, itd.

Iako žene postaju ekonomski aktivnije te se u većoj mjeri uključuju i u menadžerske poslove, stanje i dalje nije zadovoljavajuće. Kada se promatra područje menadžmenta i rukovodećih pozicija, neravnopravnost žena u odnosu na muškarce vrlo je izražena. Neravnopravnost žena u menadžmentu očituje se kroz više različitih čimbenika, o kojima će govora biti nešto poslije.

Pozitivni trendovi uključivanja žena u menadžment počeli su se odvijati nakon drugog svjetskog rata, kada se broj žena u menadžmentu počeo ipak povećavati. Pozitivan pomak glede broja žena u menadžmentu vidljiv je posebice nakon četrdesetih godina. Naime, 70-ih godina oko 20 posto svjetskih menadžera bile su žene, a 90-ih godina bilo ih je više od 30 posto.[65]

Postoje istraživanja koja pokazuju da žene u nerazvijenim zemljama, odnosno žene u slabije razvijenim zemljama mnogo lakše dolaze do menadžerskih pozicija. To se objašnjava tako što su zaposlenici u takvim zemljama prosječno manje obrazovani, stoga postoji potražnja za obrazovnim ljudima, bez obzira na spol. Kao što je rečeno, žene se sve više uključuju u tržište rada, međutim, njihov broj na menadžerskim pozicijama ne povećava se jednakom brzinom kao što se povećava općenita ekonomska aktivnost žena. Smatra se da treba proći još dosta

[64] Ibid, str. 100.
[65] Sikavica, P.; Bahtijarević-Biber, F.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 610.

vremena da se žene izjednače s muškarcima i na menadžerskim položajima, kako po broju, tako i po visini plaća.

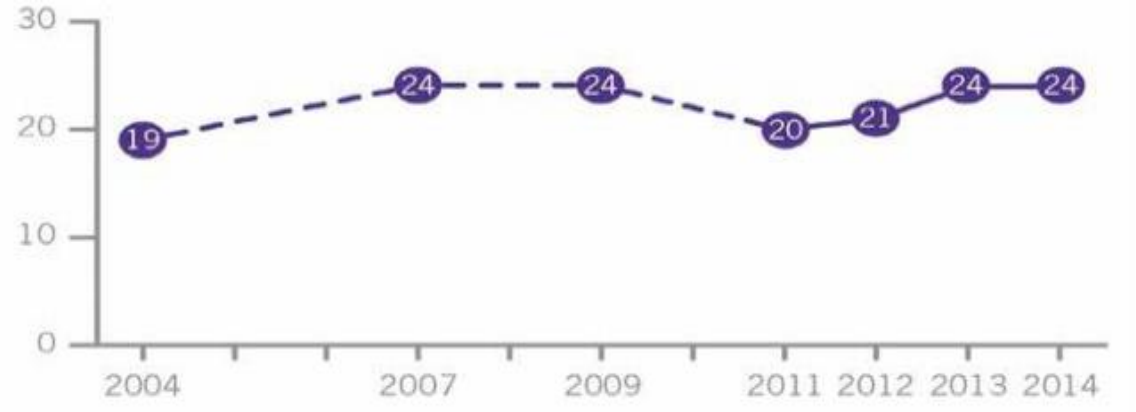
"O položaju žena u menadžerskom poslu malo se istraživalo, sve dok 2009. godine Elinor Ostrom nije dobila Nobelovu nagradu za ekonomiju. Te 2009. godine pokrenuta su brojna istraživanje jer je žena uspjela u 'muškom poslu', i to još u godini velike gospodarske krize, dobiti Nobelovu nagradu za ekonomiju. Mnoge je zanimalo je su li žene postale ravnopravne s muškarcima, koliko ih je na vodećim pozicijama, koje su njihove mane i prednosti kao menadžera."[66]

Spomenuto je kako se neravnopravnost žena u menadžmentu očituje kroz više čimbenika. Onaj najočitiji je taj da žene sporije napreduju u organizacijskoj hijerarhiji, što će pokazati njihov broj i udjel u menadžmentu. Kao što je bilo vidljivo iz prethodnog poglavlja, postoje značajnije razlike u plaćama između muškaraca i žena, a te su razlike najveće upravo u sferi menadžmenta. Menadžment je stoga ujedno i jedno od najčešćih područja gdje se žene susreću s diskriminacijom. U nastavku se proučava položaj žena u menadžmentu u svijetu.

5.3. Položaj žena u menadžmentu u svijetu

"Prema istraživanju koje je 7. ožujka 2014. objavio Grant Thornton International Business Report čiji rezultati su objavljeni u časopisu Forbes, broj žena u višem menadžmentu ne pokazuje poboljšanje u zadnjih nekoliko godina, unatoč rastu pozitivnog pomaka u smislu kvota za žene i legislative kojom se isto pozitivno pomiče u Europi."[67]Grafikon 6 prikazuje globalni pregled viših menadžerskih pozicija na kojima se nalaze žene.

[66] Pavlek, M.H.; Klopotan, I.; Latin, M.: Položaj žena menadžera, Tehnički glasnik 9 (2), 2015., str. 227.
[67] Ružić, V.; Perušić, M., op. cit., str. 98.



Grafikon 6. Globalni pregled viših menadžerskih pozicija na kojima se nalaze žene (u %)
Izvor: Ružić, V.; Perušić, M., op. cit., str. 98.

Gledajući od početka razdoblja, od 2004. godine, postotak žena na višim menadžerskim pozicijama povećao se. Međutim, godine 2014. postotak je iznosio 24, što je jednako kao i 2013., 2009. i 2007. godine. Godine 2011. i 2012. postotak je bio niži zbog globalne ekonomske krize. Stoga se može zaključiti kako broj žena u menadžmentu u posljednjih godina promatranog razdoblja ne pokazuje pozitivne pomake.

"Sjeverna Europa i jugoistočna Azija predvode u broju žena na višim menadžerskim pozicijama sa prosječnim postotkom od 37% odnosno 35%; Rusija im a najveći udio (43%) a u stopu je prate i Litva i Latvija. Indonezija, Filipini i Tajland koji također bilježe visok broj žena na višim menadžerskim pozicijama (41%, 40% i 38%). Zemlje u razvoju imaju relativno nisku stopu žena na višim menadžerskim pozicijama; u grupi sedam industrijaliziranih država samo 21% viših menadžerskim pozicija zauzimaju žene; za usporedbu u Brazilu, Rusiji, Indiji i Kini taj postotak iznosi 32%. Japan se nalazi na dnu ljestvice 45 proučavanih ekonomija sa samo 9% viših menadžerskih pozicija za žene."[68]

Dakle, položaj žena u menadžmentu, a i u društvu, razlikuje se od zemlje do zemlje. U nekim zemljama broj žena u menadžmentu daleko je manji od prosjeka, dok je u drugim zemljama, taj postotak daleko veći od prosjeka. Broj žena u menadžmentu povećava se na Zapadu, posebno u Europi, dok je u, primjerice, patrijarhalnim zemljama njihov broj na vodećim pozicijama zanemariv.

[68] Ibid, str. 98.

Različita istraživanja su došla do važnih argumenata za uključivanje žena na vodeće položaje, a neki od njih su[69]:

- "Povećanje učinka kompanije – istraživanja pokazuju bolje financijske rezultate, a i usmjerenost žena na upravljanje i kontrolu rizika.
- Zrcaljenje tržišta – prema posljednjim procjenama, žene kontroliraju 70 posto odluka o potrošnji na svjetskome tržištu. Zbog toga imaju širi uvid u ponašanje i izbore potrošača i kada su na visokim položajima.
- Bolja kvaliteta procesa odlučivanja – s komplementarnim znanjima, vještinama i iskustvom žene pridonose kreativnosti i inovativnosti unutar kompanije. Heterogenije uprave donosit će odluke na temelju procjene više alternativa nego što to rade homogeniji timovi.
- Viša razina kvalitete korporativnog upravljanja i etike.
- Bolje iskorištavanje talenata – u EU su 60 posto netom diplomiranih – žene. S obzirom na starenje populacije, nedopustivo je nedovoljno iskorištavanje ženskih talenata. Ako je 50 posto potencijala zanemareno pri odabiru visokopozicioniranog kadra, kvaliteta će sigurno biti kompromitirana."

Bez obzira na sve argumente, jasno je kako i dalje položaj žena u menadžmentu u svijetu nije zadovoljavajući. Stoga je jedan od glavnih ciljeva u današnjem poslovnom svijetu osigurati ravnopravnost žena i muškaraca. Taj cilj je ujedno prepoznala i Europska unija te Europski parlament, zbog čega postoje različite strategije kojima se nastoji poboljšati položaj žena u društvu i poslovnom svijetu. Takva potreba postala je jasna 2009. godine kada su objavljeni porazni rezultati istraživanja.

"Zabrinjavajući je podatak Europske komisije za 2009. godinu da nema ni jedne države članice EU u kojoj bi se postotak žena na top menadžerskim pozicijama u najvećim tvrtkama EU zemalja bar približio 50 posto. Na prvom je mjestu Švedska u kojoj rukovodeće položaje u kompanijama drži 37 posto žena, a slijede ju Finska sa 31% i Danska sa 22%. Najniži postotak žena na rukovodećim menadžerskim pozicijama je u Luksemburgu i Cipru (3%) i u Italiji, Portugalu i Malti u kojima iznosi 4%."[70]

[69] Momčilović, A.: Kompanije s više žena u menadžmentu imaju čak 41 posto veći povrat kapitala, URL: https://lider.media/znanja/kompanije-s-vise-zena-u-menadzmentu-imaju-cak-41-posto-veci-povrat-kapitala/ (24. veljače 2019.)

[70] Begičević Ređep, N.: Razlike u pozicijama i plaćama žena i muškaraca menadžera, URL: https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/razlike-u-pozicijama-i-placama-zena-i-muskaraca-menadzera (24. veljače 2019.)

Jedna od strategija kojom se nastoji poboljšati položaj žena u društvu je Strategija za ravnopravnost spolova. Tu je Strategiju predstavio Ured za ravnopravnost spolova Republike Hrvatske budući da će Republika Hrvatska predsjedati Odborom ministara Vijeća Europe. Strategija je važeća za razdoblje 2018.-2023. te se nadovezuje na Strategiju za ravnopravnost spolova iz razdoblja 2014.-2017.

Opći cilj nove Strategije jest postizanje učinkovite realizacije ravnopravnosti spolova te osnaživanje žena i muškaraca u državama članicama Vijeća Europe podržavanjem provedbe postojećih instrumenata i jačanjem pravne stečevine Vijeća Europe u području ravnopravnosti spolova pod vodstvom Komisije za ravnopravnost spolova (GEC). U razdoblju od 2018. do 2023. fokus će biti na šest strateških područja[71]:

1. sprečavanje i borba protiv rodnih stereotipa i seksizma,
2. sprečavanje i borba protiv nasilja nad ženama i nasilja u obitelji,
3. osiguravanje ravnopravnog pristupa žena pravosuđu,
4. postizanje ravnoteže u zastupljenosti žena i muškaraca pri donošenju odluka u političkom i javnom sektoru,
5. zaštita prava žena i djevojčica migrantica, izbjeglica i tražiteljica azila,
6. uvođenje načela ravnopravnosti spolova u cjelokupnu politiku i mjere.

Za ovaj rad od posebnog su značaja točke 1,4 i 6, odnosno sprečavanje i borba protiv rodnih stereotipa i seksizma, postizanje ravnoteže u zastupljenosti žena i muškaraca pri donošenju odluka u političkom i javnom sektoru te uvođenje načela ravnopravnosti spolova u cjelokupnu politiku i mjere. Provođenja mjera i aktivnosti iz strategije trebalo bi rezultirati i poboljšanjem položaja žena u menadžmentu u Europskoj uniji.

5.4. Položaj žena u menadžmentu u Republici Hrvatskoj

Položaj žena u menadžmentu u Republici Hrvatskoj istraživalo je nekoliko istraživanja. Jedno od njih bilo je i "Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu" koje su 2006. godine proveli Galičić i Ivanović. Tablica 15 prikazuje sažetak tog istraživanja u vidu relativnog učešća ženske populacije u različitim kategorijama.

[71] Ured za ravnopravnost spolova: Strategija za ravnopravnost spolova Vijeća Europe od 2018. do 2023., Vlada Republike Hrvatske, 2018., str. 15.

Tablica 15. Relativni udio ženske populacije u različitim kategorijama

Opis/kategorija	**% udio žena**
Ukupan broj zaposlenih u svijetu	41%
Obavljanje svih poslova u svijetu	75%
Nepismeni u svijetu	67%
Vlasnici nekretnina u svijetu	10%
Menadžerska pozicija u svijetu	15%
Direktorice u europskim poduzećima	1%
Predsjednice kompanija (korporacijski direktor) u SAD	2%
Ukupno stanovništvo RH	52%
Ukupan broj zaposlenih RH	48%
Zaposleni do 50 godina života	47%
Nezaposlenih u RH	58%
Stopa ženske nezaposlenosti	25%
Gradonačelnice	11%
Saborske zastupnice	22%
Nema osigurano puno radno vrijeme u državnoj upravi	89%
Nema osigurano puno radno vrijeme u prosvjeti	60%
Prvi puta traže posao i imaju VSS	63%
Radnica na crno	65%
U Nadzornim odborima u trgovačkim društvima	19%
Osnivači trgovačkih društava	25%
Kreditne poduzetnice	20%
Top menadžment u RH	6%

Izvor: Galičić, V.; Ivanović, Z.: Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu, Tourism and hospitality management 12 (1), 2006., str. 82.

Autori su u prilog poražavajućim podacima o vrijednosti žena u poslovnom svijetu naveli podatke o tome kako žene obavljaju dvije trećine poslova u svijetu, a privređuju samo jednu desetinu svjetskog dohotka te istovremeno posjeduju manje od 1 posto svjetskih dobara. Navode i kako stereotipi o ženama otežavaju njihovo napredovanje do najviših pozicija, no

ujedno i smatraju da postavljanja žena na visoke pozicije ima puno više prednosti nego nedostataka.[72]

Istraživanja o položaju žena u menadžmentu provodila je i Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. Tako je Pravobraniteljica, koristeći svoje ovlasti, u 2011. provela istraživanje o podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama, odnosno u upravnim i nadzornim tijelima poslovnih subjekata na području Republike Hrvatske. Istraživanje je provedeno na uzorku od 500 najvećih i najuspješnijih društava. Odazvalo se 428 trgovačkih društava (85,6%).

Temeljni nalaz do kojeg je došlo istraživanje je činjenica da su žene značajno, a u velikom broju slučajeva i izrazito podzastupljene na hrvatskom tržištu rada i to na svim razinama sudjelovanja - od redovitih radnih mjesta preko rukovodećih pozicija do sudjelovanja u upravnim i nadzornim tijelima. Od 274.868 osoba koje su zaposlene u poslovnim subjektima koji su sudjelovali u istraživanju, muškarci čine 61% (168.158) dok žene čine tek 39% (106.737). Razlika od 22 statistička poena u korist muškog spola je poražavajuća.[73]

Spomenuto istraživanje utvrdilo je kako su žene značajno, a u velikom broju slučajeva i izrazito podzastupljene i na rukovodećim pozicijama. Potrebno je reći kako se istraživanje nije ograničilo samo na tzv. top menadžment i najviše rukovodeće pozicije, već je također pokušalo obuhvatiti i pozicije srednje i niže razine menadžmenta. U smislu tog istraživanja, rukovodeća pozicija označavala je bilo koje radno mjesto koje je zahtijevalo upravljanje, nadzor i odgovornost za učinak neke ustrojbene jedinice.

"Podaci koji su prikupljeni kroz istraživanje ukazuju da žene drže oko 35% svih rukovodećih pozicija. Najviše žena nalazi se na nižim rukovodećim razinama. Na primjer, u poslovnim subjektima koji imaju jedinstvenu razinu rukovodećih pozicija (17 poslovnih subjekata) žene u prosjeku drže udio od 29% svih rukovodećih mjesta. Istovremeno, u poslovnim subjektima s dvije razine rukovodećih mjesta (106 subjekata) žene u prosjeku drže 23% rukovodećih mjesta više razine i 41% niže razine. Slično je i kod poslovnih subjekata s tri razine rukovodećih pozicija (239 poslovnih subjekata). Kod ovih ispitanika žene drže 34%

[72] Pavlek, M.H.; Klopotan, I.; Latin, M., op. cit., str. 228.
[73] Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova: Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH, URL: https://www.prs.hr/attachments/article/178/Istra%C5%BEivanje%20o%20zastupljenosti%20%C5%BEena%20i%20mu%C5%A1karaca%20na%20rukovode%C4%87im%20pozicijama%20u%20poslovnim%20subjektima%20RH.pdf (27. veljače 2019.)

rukovodećih pozicija niske razine, 38% je rukovodećih pozicija srednje razine i tek 23% rukovodećih pozicija visoke razine."[74]

Što je razina menadžmenta viša, odnosno što je rukovodeća pozicija viša, žene su ujedno i više podzastupljene. To istraživanje iz 2011. godine tako je pokazalo da i dalje postoji tzv. stakleni strop (ili stakleni labirint), posebno za one žene koje svoju karijeru žele graditi na višim ili najvišim rukovodećim pozicijama.

Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova slično je istraživanje provela i 2014. godine. No, ovaj put bilo je riječ o manjem uzorku. Istraživanje je bilo kvantitativnog karaktera. Provedeno je putem elektronskog upitnika tijekom ožujka i travnja 2014. godine među 100 trgovačkih društava koja su prema FINA-inoj rang listi ostvarenih prihoda za 2012. godinu predstavljala sam vrh hrvatskog gospodarstva. S obzirom na to da je glavni kriteriji za formiranje uzorka sudionika pozvanih u istraživanje bila poslovna uspješnost odražena kroz prihode, istraživanje je ravnopravno uključilo kako dionička društva tako i trgovačka društva ograničene odgovornosti. Od 100 trgovačkih društava kojima je upućena molba za sudjelovanjem temeljem FINA-ine ljestvice uspješnosti gledano prema prihodima, do 30. travnja 2014. godine, odazvalo se njih 38% trgovačkih društava iz uzorka.[75]

Potrebno je i napomenuti što je ovim istraživanjem obuhvaćao pojam "rukovodeća pozicija". Rukovodeća pozicija upitnikom je bila definirana kao pozicija koja uključuje sljedeće kriterije[76]:

- sloboda procjene u donošenju odluka o organizaciji i raspodjeli posla specifičnog organizacijskog dijela trgovačkog društva (podružnica, pogon, jedinica, odjel itd.)
- donosi odluke ili preporuke o 3 ili više navedenih pitanja:
    1. odabir i imenovanje zaposlenih unutar svoje radne jedinice (svog tima)
    2. definiranja njihovih konkretnih ovlasti, odgovornosti
    3. i obveza za izvođenje zadataka unutar radne jedinice
    4. pravila o izvođenju konkretnih zadataka unutar radne jedinice
    5. kontrola stručnosti i učinkovitosti pojedinaca/ki
    6. pri izvršavanja zadataka unutar radne jedinice

[74] Ibid.
[75] Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova: Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj, Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, 2016., str. 7.
[76] Ibid., str. 10.

7. ocjena kvalitete rezultata ostvarenih kroz konkretne aktivnosti
8. članova/ica radne jedinice
9. koordinacija aktivnosti unutar radne jedinice
10. prilike za napredovanje
11. zahtjevi za premještajem
12. pismeni prijekori
13. suspenzije
14. disciplinske mjere
15. rješavanje prigovora ili pritužbi

Kao što je rečeno, istraživanje je obuhvatilo i dionička društva i trgovačka društva ograničene odgovornosti. U odnosu na prvo istraživanje o kojem je bilo govora, uzorak je smanjen s 500 najuspješnijih poslovnih subjekata na 100 najuspješnijih. Uspješnost je determinirana po kriteriju prihoda. Takva metodologija omogućila je praćenje mogućih promjena trendova po pitanju zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama.

"Istraživanje je pokazalo značajnu podzastupljenost žena u upravnim tijelima dioničkih društava iz skupine 'top 100' (18,52% žena i 81,48% muškaraca) koja odgovara njihovoj podzastupljenosti na istoj upravljačkoj razini u trgovačkim društvima skupine 'top 500' (17,12% žena, a muškaraca 82,88%) što ne ukazuju na značajniju korelaciju između veće ili manje zastupljenosti žena i muškaraca na razini uprave s jedne strane i poslovne uspješnosti trgovačkog društva mjerene prema prihodima s druge strane. Istraživanje je ukazalo na moguću korelaciju između ekonomske uspješnosti i utjecaja društva te stupnja zastupljenosti žena i muškaraca u nadzornim odborima dioničkih društva s obzirom na to da je na nadzornoj razini skupine top 500 utvrđen veći udio žena (udio žena iznosi 19,94%, a muškaraca 80,06%) od onog utvrđenog u skupini 'top 100' (13,04% žena i 86,96% muškaraca)."[77]

Bez obzira na to postoji li korelacija ili ne, jasno je da su žene u upravnim i nadzornim tijelima dioničkih društava, onih 100 najuspješnijih, značajno podzastupljene. I prvo i drugo istraživanje Pravobraniteljice pokazalo je velike sličnosti u utvrđenim razlikama zastupljenosti, bez obzira na različit uzorak te na to što su se posebno istraživale razlike u

[77] Ibid., str. 63.

različitim pravnim oblicima poslovnih subjekata. Potrebno je reći da je kod trgovačkih društava s ograničenom odgovornosti situacija nešto drugačija negoli kod dioničkih društava.

Istraživanjem je utvrđena značajna podzastupljenost žena na razini uprava trgovačkih društava ograničene odgovornosti iz skupine "top 100" u odnosu 27,14% žena naspram 72,86% muškaraca. S obzirom na to da je na istoj razini u skupini "top 500" utvrđen odnos od 31,03% žena naspram 68,97% muškaraca takvi podaci ukazuju na moguću korelaciju između povećanja podzastupljenosti žena na razini uprava društava ograničene odgovornosti i jačanja tržišnog utjecaja i uspješnosti ovog oblika trgovačkog društva. Istovremeno, istraživanje je također utvrdilo podzastupljenost žena na razini nadzornih tijela društava ograničene odgovornosti iz skupine "top 100" (25% žena i 75% muškaraca). Uzimajući u obzir prijašnje istraživanje, udio žena na razini nadzornih odbora društava ograničene odgovornosti ne ukazuje na moguću korelaciju između povećanja podzastupljenosti žena na razina uprava i poslovne uspješnosti.[78]

Međutim, kada se gleda sveukupno, podatci prikupljeni istraživanjem pokazuju da postoji značajna vjerojatnost da je utjecaj trgovačkog društva na hrvatskom tržištu, odnosno poslovna uspješnost, povezan s podzastupljenosti žena na upravljačkim pozicijama. Jednostavno rečeno, postoji značajna vjerojatnost da su žene manje zastupljene na rukovodećim pozicijama društva što je društvo uspješnije.

Kada je riječ o plaćama, najveće razlike u plaćama u Republici Hrvatskoj prema spolu prisutne su upravo na menadžerskom nivou. Na menadžerskom nivou u Hrvatskoj su žene plaćene 17 posto niže od muških kolega, odnosno žene na poziciji top menadžmenta u prosjeku imaju plaću veću od 11.600 kuna dok muškarci na istim pozicijama u prosjeku imaju više od 14.000 kuna.[79]

Od istraživanja još će se izdvojiti jedno koje je provedeno 2018. godine. Cilj istraživanja je bio, na temelju percepcije i mišljenja ispitanica na rukovodećim položajima, dati deskriptivnu analizu postojećeg stanja i ispitati kako one doživljavaju ulogu i položaj u donošenju odluka u poslovnim organizacijama. Nadalje, istraživanjem se željelo utvrditi i percipiraju li žene

[78] Ibid., str. 63.
[79] HRT Vijesti: U RH žene imaju 5% nižu plaću u odnosu na muškarce, URL: https://vijesti.hrt.hr/377879/u-hrvatskoj-najmanja-razlika-u-placama-muskaraca-i-zena (3. ožujka 2019.)

jednake mogućnosti zapošljavanja i napredovanja, misle li ispitanice da je ženama teže ili lakše doći do rukovodećih pozicija u poslovnim organizacijama te koji im je dominantni stil odlučivanja, stil vodstva i način donošenja odluka u poslovnim organizacijama. Istraživanje je provedeno elektroničkim putem primjenom anketnog upitnika uz uporabu Google Docs alata, bilo je anonimno i dobrovoljno, a rezultati su interpretirani isključivo grupno. Uzorak je činilo 112 ispitanica, koje su zaposlene na rukovodećim pozicijama u poslovnim organizacijama u Hrvatskoj.[80]

Rezultati navedenog istraživanja pokazali su kako ispitanice procjenjuju da ravnopravnost spolova i dalje nije postignuta. One većinom smatraju kako je položaj žena danas bolji u odnosu na razdoblje prije desetak godina, međutim, većinom se i slažu da ravnopravnost spolova još uvijek nije postignuta.

Rezultati istraživanja pokazuju da polovica ispitanica na rukovodećim pozicijama preferira racionalni stil odlučivanja i konzultativni stil vođenja. Većina ispitanica smatra kako ne postoje razlike u plaćama između njih i muških kolega na istim pozicijama (70,5 %). Skoro polovica ispitanica ističe da su se same snalazile u karijeri, dok su ostale imale mentora ili mentoricu. Većina ih smatra da je sposobnost strateškog planiranja bitna odlika rukovoditelja bez obzira na spol (80,4 %). Nadalje, kao najvažnije karakteristike rukovoditelja izdvajaju rukovođenje timom (87,5%) i sposobnost delegiranja ovlasti (76,8 %). Procjenjuju da su za napredak bitni znanje i vještine komunikacije (83 %), rad i zalaganje (73,2 %) te obrazovanje (cjeloživotno obrazovanje 64,3 % i formalno obrazovane 43,8 %).[81]

Zanimljiv pokazatelj koji pokazuje položaj žena u menadžmentu je i CROBEX Indeksa žena. Prvo je potrebno ukratko objasniti što je to CROBEX indeks. Riječ je službenom indeksu Zagrebačke burze d.d. koji se počeo objavljivati 1. rujna 1997. godine. Uključuje 25 dionica koje imaju najveći srednjak udjela. Sastav CROBEX indeksa na dan 1. ožujka 2019. prikazan je u narednoj tablici.

[80] Nidogon Višnjić, S.; Begičević Redep, Vidaček-Hainš, V.: Stavovi i percepcije žena na rukovodećim pozicijama o njihovom položaju na radnom mjestu, Ekonomska misao i praksa (1), 2018., str. 290.
[81] Ibid., str. 309.

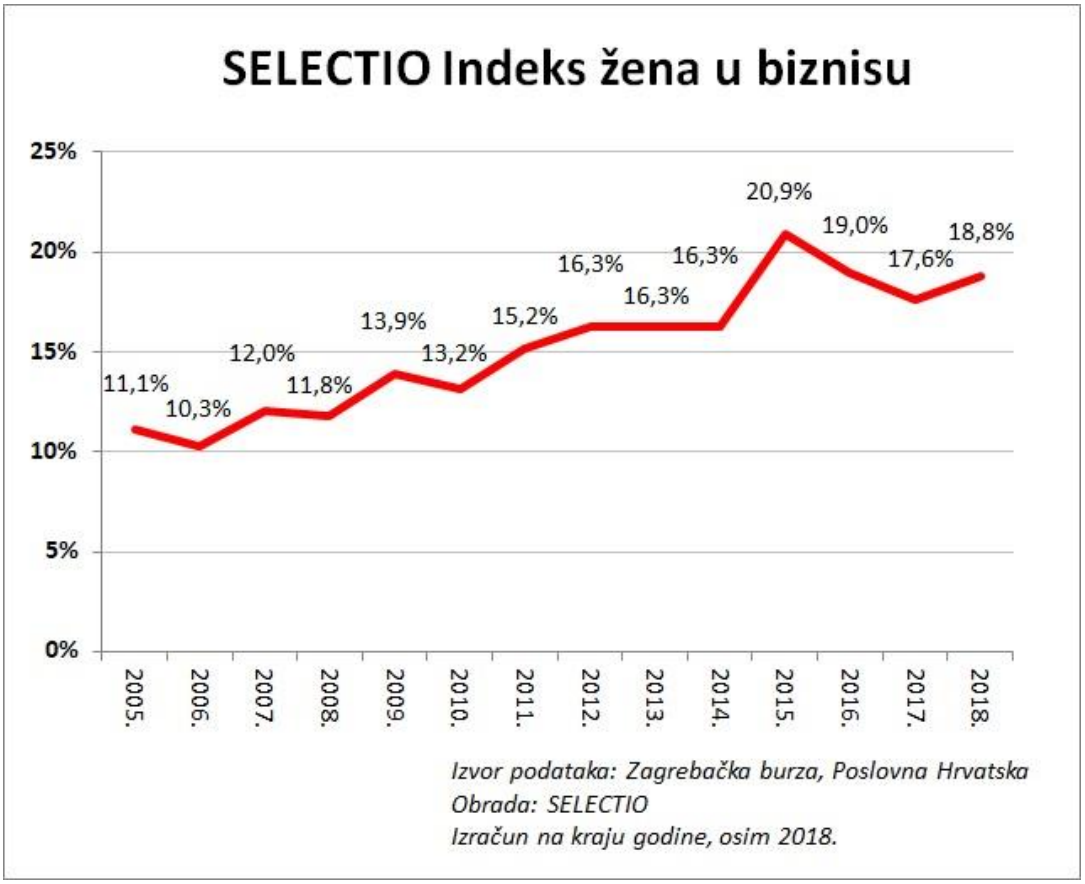
Tablica 16. Sastav CROBEX indeksa na dan 1. ožujka 2019. godine

Simbol	Izdavatelj	Broj dionica	Free float faktor	Težinski faktor	Zadnja cijena	Tržišna kapitalizacija	Težina
ADPL	AD PLASTIK d.d.	4.199.584	0,70	1,00000000	183,00	537.966.710,40	4,55%
ADRS2	ADRIS GRUPA d. d.	6.784.100	1,00	0,40043314	435,00	1.181.711.632,31	10,00%
ARNT	Arena Hospitality Group d.d.	5.128.721	0,50	1,00000000	340,00	871.882.570,00	7,38%
ATGR	ATLANTIC GRUPA d.d.	3.334.300	0,45	0,75352420	1.200,00	1.356.736.899,63	11,48%
ATPL	ATLANTSKA PLOVIDBA d.d.	1.395.520	0,75	1,00000000	324,00	339.111.360,00	2,87%
DDJH	ĐURO ĐAKOVIĆ GRUPA d.d.	10.153.230	0,45	1,00000000	11,15	50.943.831,53	0,43%
DLKV	Dalekovod, d.d.	24.719.305	0,40	1,00000000	6,14	60.710.613,08	0,51%
ERNT	ERICSSON NIKOLA TESLA d.d.	1.331.650	0,55	1,00000000	1.075,00	787.338.062,50	6,66%
HT	HT d.d.	81.670.064	0,45	0,20706356	160,00	1.217.584.382,20	10,30%
INGR	INGRA d.d.	13.545.200	0,95	1,00000000	3,55	45.681.187,00	0,39%
JDRN	JADRAN d.d.	27.971.463	0,95	1,00000000	15,50	411.879.792,68	3,49%
KOEI	KONČAR, d.d.	2.572.119	1,00	0,69405037	615,00	1.097.885.788,33	9,29%
KRAS	KRAŠ d.d.	1.373.621	0,50	1,00000000	388,00	266.482.474,00	2,26%
MAIS	MAISTRA d. d.	10.944.339	0,11	1,00000000	300,00	361.163.187,00	3,06%
OPTE	OT-OPTIMA TELEKOM d.d.	69.443.264	0,40	1,00000000	1,60	44.443.688,96	0,38%
PODR	PODRAVKA d.d.	7.120.003	0,85	0,56692876	381,00	1.307.231.688,75	11,06%
RIVP	Valamar Riviera d.d.	126.027.542	0,55	0,43358918	33,70	1.012.829.850,22	8,57%
VLEN	BRODOGRADILIŠTE VIKTOR LENAC d. d.	16.813.247	0,50	1,00000000	5,65	47.497.422,78	0,40%
ZABA	Zagrebačka banka d.d.	320.241.955	0,04	1,00000000	63,80	817.257.469,16	6,92%

Izvor: https://www.zse.hr/default.aspx?id=44101&index=CROBEX (1. ožujka 2019.)

CROBEX Indeks žena ili SELECTIO Indeks žena koji mjeri udjel žena u upravama društava u sastavu indeksa Crobex. Taj Indeks od 2014. godine računa tvrtka SELECTIO, vodeća

hrvatska tvrtka za savjetovanje u upravljanju ljudskim resursima. Naredni grafikon prikazuje kretanje Indeksa u razdoblju 2005-2018.



Grafikon 7. SELECTIO Indeks žena u poslovanju

Izvor: SELECTIO: SELECTIO Indeks žena: Porast udjela žena u upravama hrvatskih kompanija, URL: https://www.selectio.hr/selectio-indeks-zena-porast-udjela-zena-u-upravama-hrvatskih-kompanija/ (1. ožujka 2019.)

"SELECTIO Indeks žena, koji mjeri udjel žena u upravama društava u sastavu indeksa Crobex, u 2018. je lagano porastao na 18,8% u odnosu na 17,7% krajem 2017. Najveći udjel žena u upravama imaju Ericsson Nikola Tesla d.d. (100%), te AD Plastik d.d., Arena Hospitality Group d.d., OT-OPTIMA TELEKOM d.d. te Brodogradilište Viktor Lenac d.d. (svi 50%). Za usporedbu, zastupljenost žena u upravama 100 najznačajnijih društava na Londonskoj burzi prema podacima The Female FTSE Board Report za 2017. je 27,7%. Europska unija kao prioritet ima ekonomsko osnaživanje žena i poticanje njihovog rada na vodećim funkcijama. Prema zadnjim dostupnim podacima iz 2016. godine prosjek

zastupljenosti žena u upravama u cijeloj EU je 23%."[82] Republika Hrvatska tako za nekoliko postotnih poena zastoja za europskim prosjekom.

Neke od najmoćnijih žena u hrvatskom poslovnom svijetu su[83]:

1. Gordana Kovačević - predsjednica tvrtke Ericsson Nikola Tesla
2. Iva Balent - direktorica marketinga Koncerna Agrokor
3. Ana Stojić Deban - predsjednica Uprave Zagrebačkog holdinga
4. Vedrana Jelušić Kašić - direktorica EBRD-a za Hrvatsku, Sloveniju, Slovačku i Mađarsku
5. Anita Letica - predsjednica Uprave Philip Morrisa Zagreb
6. Mladenka Grgić - predsjednica Nadzornog odbora Euroherc osiguranja
7. Lada Tedeschi Fiorio - zamjenica predsjednika NO i predsjednica Komisije za reviziju unutar
8. Ružica Vađić - predsjednica Uprave Auctora i nadzornih odbora tvrtki u kojima Auctor ima većinsko vlasništvo
9. Maria Anargyrou-Nikolić - glavna direktorica tvrtke Coca-Cola HBC Adria
10. Gordana Deranja - predsjednica Hrvatske udruge poslodavaca i predsjednica Uprave Tehnomonta

Zastupljenost žena u upravama društava sastavnica Crobexa slična je zastupljenosti žena u politici – u trenutnom sazivu Sabora udio žena je 19,9%. U znanosti, mjereno udjelom u redovitom članstvu HAZU, udjel žena je tek 9,5%. Postotak kompanija koje u upravama nemaju niti jednu ženu tzv. *'zero companies'*, u posljednjih se godinu dana smanjio za 9 postotnih poena u odnosu na isto razdoblje prošle godine. Takvih kompanija u sastavu CROBEXA je trenutno 41%.[84]

Indeks je svoj maksimum imao 2015. godinu kada je iznosio 20,9%. Trenutna vrijednost je manja, međutim, gledajući dugoročno, prisutan je trend rada. Od 2008. godine pa do 2018. godine Indeks je porastao za 7%, što je svakako vrlo pozitivno. Zbog toga je za očekivati da će se trend rasta nastaviti.

[82] SELECTIO: SELECTIO Indeks žena: Porast udjela žena u upravama hrvatskih kompanija, URL: https://www.selectio.hr/selectio-indeks-zena-porast-udjela-zena-u-upravama-hrvatskih-kompanija/ (1. ožujka 2019.)
[83] Oršulić, N.: Top deset najmoćnijih žena u hrvatskom biznisu, URL: https://lider.media/konferencijske-vijesti/top-deset-najmocnijih-zena-u-hrvatskom-biznisu/ (25. veljače 2019.)
[84] SELECTIO, op. cit.

6. Metodologija istraživanja

6.1. Uzorak istraživanja i prikupljanje podataka

Za potrebe diplomskog rada rada provedeno je primarno istraživanje u razdoblju od 15. studenog 2018. godine do 15. prosinca 2018. godine, koje se provelo pomoću anketnog upitnika. Prilikom sastavljanja anketnog upitnika, odnosno određivanja redosljeda pitanja, primijenjena je tehnika lijevka, tako što se počinje s pitanjima šireg sadržaja, a onda se postupno smanjuje sadržaj.

Anketni upitnik koji je napravljen u Google obrascu, sastoji se od 18 pitanja, anoniman je i provodio se online, preko maila i društvenih mreža. Pristupile su mu 105 osobe iz svih dijelova Hrvatske. Nakon anketiranja dobiveni podaci su prikupljeni i analizirani te grafički prikazani, a primjer anketnog upitnika nalazi se u nastavku.

6.2. Hipoteze istraživanja

Hipoteze rada su sljedeće:

Hipoteza 0: Žene u RH nisu ravnopravne u poslovnom svijetu u odnosu na muškarce

Hipoteza 1: Žene mogu biti jednako dobri menađeri kao i muškarci

Hipoteza 2: Na rukovodećim pozicijama više su zastupljeni muškarci nego žene

Hipoteza 3: Da bi bile jednako uspješne žene moraju više i bolje raditi nego muškarci na istim poslovima

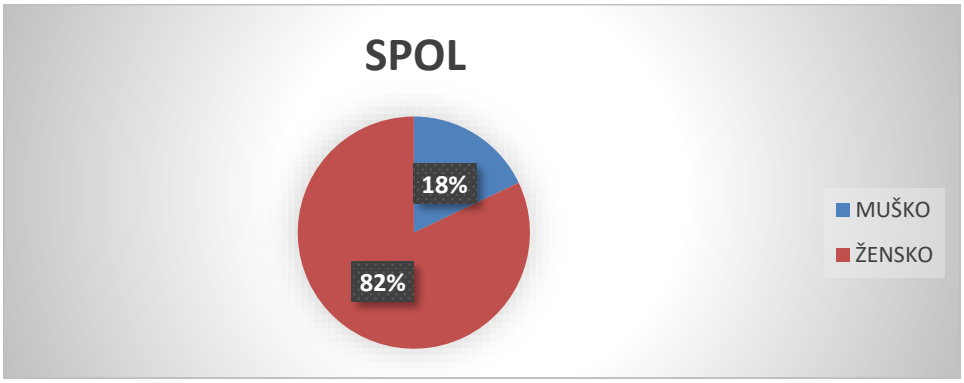
6.3. Rezultati istraživanja

Na samom početku anketnog upitnika, prije nego su postavljena konkretna pitanja u vezi položaja žena u menadžmentu ispitanici su ispunili osobne podatke, kao što su dob, spol i status.Više od 69 % ispitanika smatra da su za uspješnu karijeru najbitnije kompetencije, a 81 % smatra da pravedniji rukovoditelj nema veze sa spolom. No 75 % ispitanika smatra da žene nisu ravnopravne u odnosu na muškarce te da su muškarci bolje plaćeni za isti posao koji obavljaju i žene. I oba spola na kraju israživanja smatraju da su muškarci više zastupljeni na rukovodećim pozicijama nego žene smatra njih čak 89% ispitanika.

ANKETA O ZASTUPLJENOSTI ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA

Ova anketa provodi se u svrhu pisanja diplomskog rada na temu položaja žena u menadžmentu, odnosno na rukovodećim pozicijama. Hvala na sudjelovanju.

Prvo pitanje odnosi se na spol ispitanika.

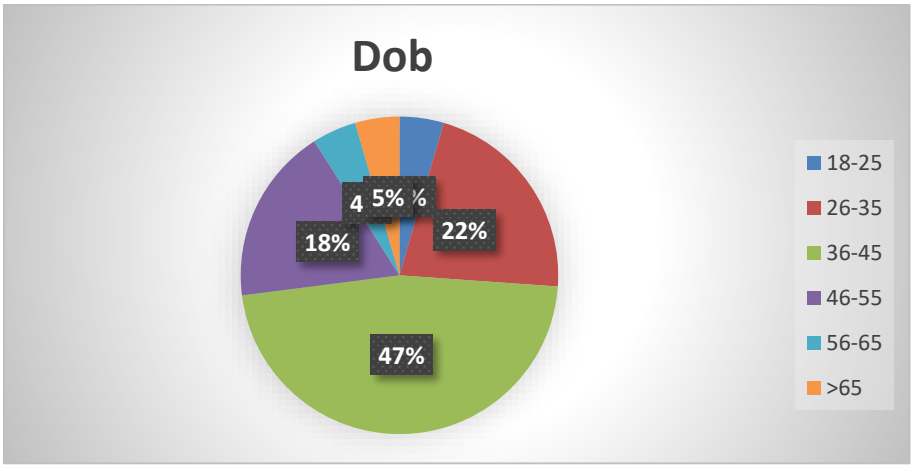


Slika 2. Spol

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

82% ispitanih je ženskog spola, odnosno njih 88, a muških osoba koje su ispunile anketu bilo je 18%, odnosno njih 17.

Drugo pitanje istražuje kojoj dobnoj skupini anketirane osobe pripadaju.

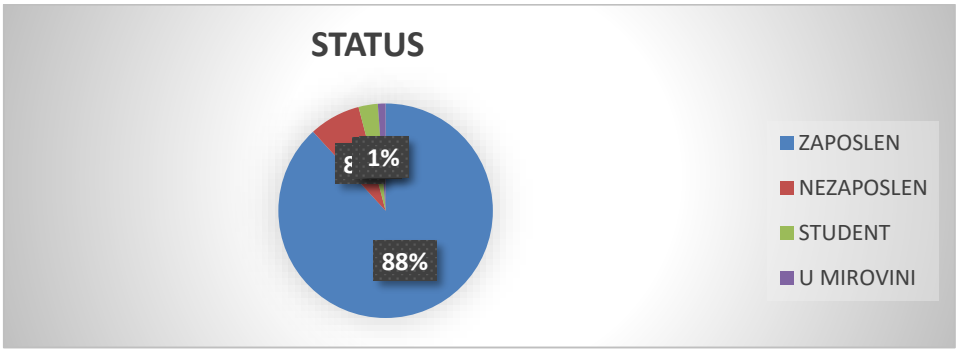


Slika 3. Dob

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Spomenutoj anketi pristupile su 105 osoba, od toga najviše ispitanih bilo je između 36-45 (47%) i 26-35 (22%) godina, dok su tri osobe starije od 65 godina, a samo petoro mlađe od 18 godina.

Treće pitanje se odnosi na status ispitanika.

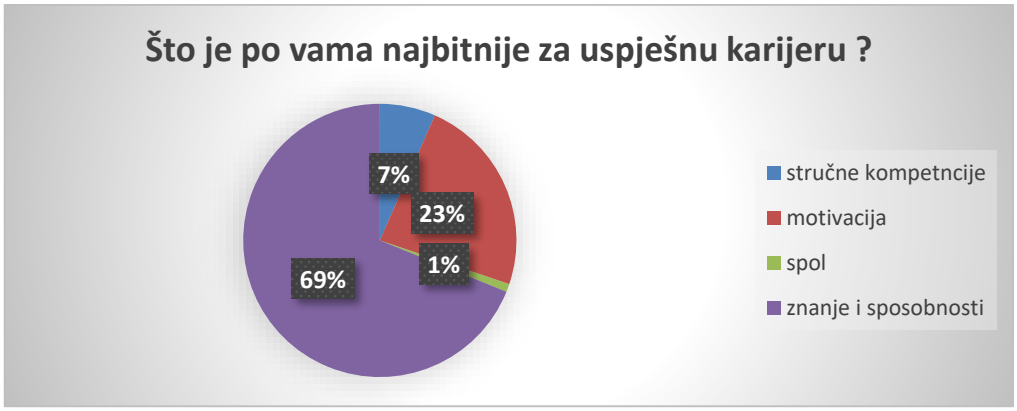


Slika 4. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Što se tiče statusa, najviše ispitanih je u radnom odnosu i to 88% anketiranih, zatim 8%, koji nisu u radnom odnosu, tri osobe koje imaju status studenta i u mirovini samo jedna osoba. Anketa pokazuje da su većinu odgovora ispunile osobe u radnom odnosu pa prema tome pretpostavljamo da imaju dobru sliku o ravnopravnosti žene u poslovnom svijetu.

Četvrto pitanje odnosi se na mišljenje „što je to najbitinije za uspješnu karijeru“?

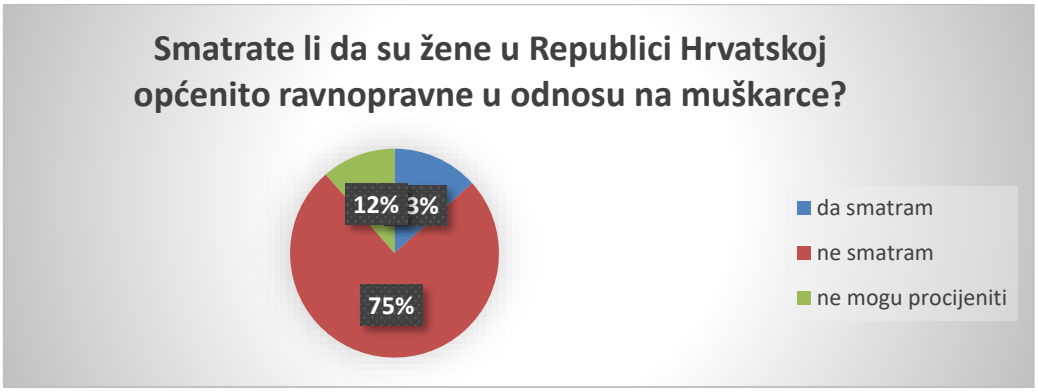


Slika 5. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja većina ispitanika odgovorila ja da su za uspješnu karijeru potrebni znanje i sposobnosti i to 69% dok 23 % misli da je najbitnija motivacija, 7 % pretpostavlja da su to stručne kompetencije dok ipak 1 % smatra da je u pitanju spol.

Peto pitanje odnosi se na stav o tome da li su žene u RH općenito ravnopravne u odnosu na muškarce ?

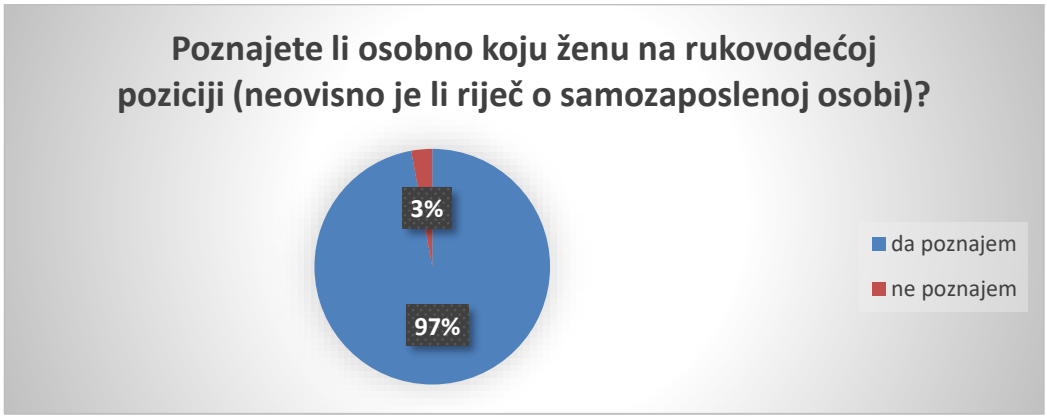


Slika 6. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja većina ispitanika odgovorila ne smatraju da su žene ravnopravne sa muškarcima u RH i to 75 % dok 12 % mišljenja su da ne mogu procijeniti a 13 % ispitanika smatra da su žene ravnopravne sa muškarcima u RH.

Šesto pitanje je da li netko od ispitanika osobno poznaje ženu na rukovodećoj poziciji



Slika 7. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja većina ispitanika odgovorila da poznaju žene na rukovodećim pozicijama čak 97 % dok samo 3 % ispitanika ne poznaje ni jednu ženu na rukovodećoj poziciji.

Sedmo pitanje je da li netko od ispitanika osobno poznaje muškarca na rukovodećoj poziciji



Slika 8. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja većina ispitanika odgovorila da poznaju muškarce na rukovodećim pozicijama čak 98 % dok samo 2 % ispitanika ne poznaje ni jednog muškarca na rukovodećoj poziciji.

Osmo pitanje je da li netko od ispitanika svjedočio o nekom obliku diskriminacije žena na radnom mjestu ?



Slika 9. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja većina ispitanika odgovorila da svjedočili nekom obliku diskriminacije žena na radnom mjestu i to čak njih 76% dok 24 % tvrdi da nikad nisu svjedočili ni jednom obliku diskriminacije žena na radnom mjestu

Deveto pitanje je da li žene mogu jednako dobro obavljati menadžerski posao kao i muškarci



Slika 10. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja 77% ispitanika odgovorilo je da se u potpunosti slaže sa činjenicom da žene mogu jednako dobro obavljati menadžerski posao kao i muškarci dok 18 % se u potpunosti ne slaže sa tom činjenicom a 5% se djelomično slaže.

Deseto pitanje je procjena koji je spol više zastupljen na rukovodećim pozicijama u RH

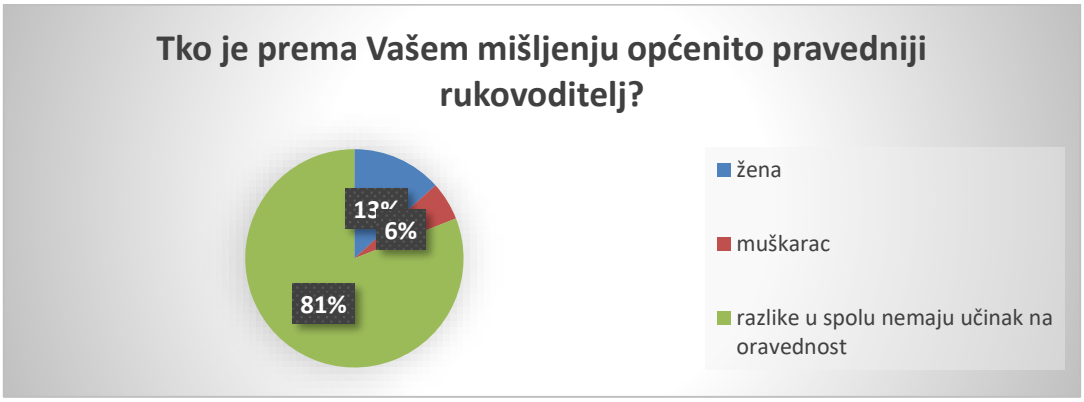


Slika 11. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja 89% ispitanika misli da su muškarci više zastupljeni na rukovodećim pozicijama, 2% misli da su to ipak žene, 8% ih ne može procijeniti dok 1 % smatra da su muškarci i žene podjednako zastupljeni na rukovodećim pozicijama.

Jedanaesto pitanje se odnosi na mišljenje o tome tko je pravedniji rukovoditelj muškarac ili žena?

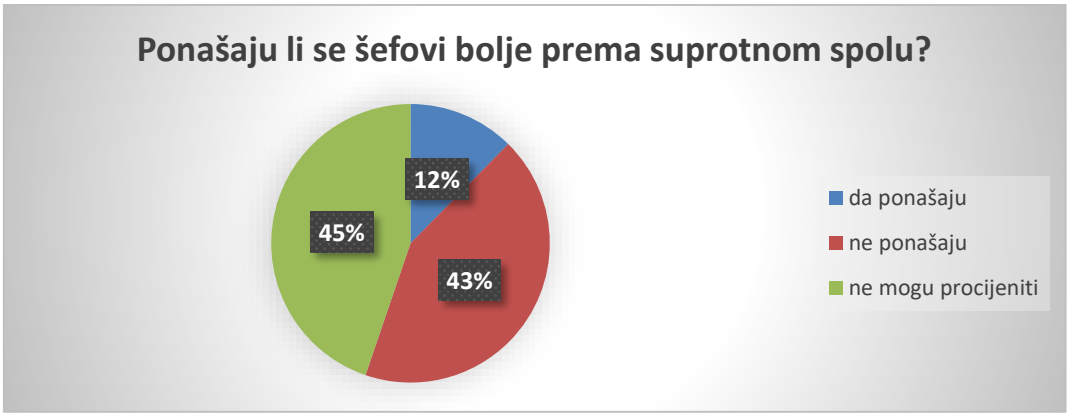


Slika 12. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja 81% ispitanika smatra da spol ne utječe na pravednost dok 13% ispitanika smatra da su to žene a 6% ispitanika smatra da su to muškarci.

Dvanaesto pitanje se odnosi na ponašanje šefova prema suprotnom spolu



Slika 13. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja 45% ispitanika ne mogu procijeniti tu tvrdnju, 43% smatra da NE ponašaju a 12% misli da se šefovi bolje ponašaju prema suprotnom spolu.

Trinaesto pitanje se odnosi na mišljenje da bi bile jednako uspješne da li žene trebaju raditi više i bolje od muškaraca ?



Slika 14. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja 65% ispitanika smatra da žene trebaju više raditi kako bi bile jednako uspješne u RH, dok 35 % ispitanika se ne slaže sa tom tvrdnjom.

Četrnaesto pitanje se odnosi da li su muškarci bolje plaćeni za isti posao kao i žene ?

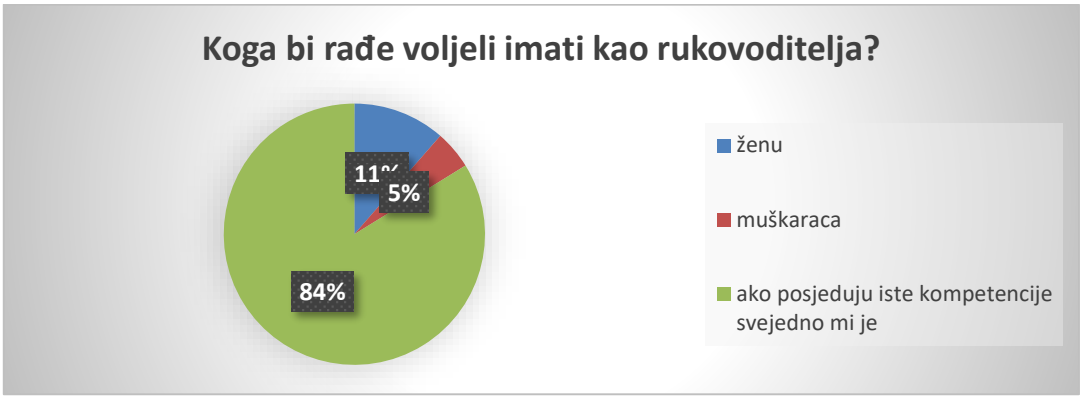


Slika 15. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja čak 86% ispitanika smatra da su muškarci bolje plaćeni za isti posao negoli žene dok samo 14 % smatra na nisu.

Petnaesto pitanje se odnosi koga bi ispitanici radije imali za rukovoditelja ženu ili muškarca?



Slika 16. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja 86 % svejedno im je za spol ako posjeduju iste kompetencije, 11% se izjasnilo da bi radije imali ženu za rukovoditelja dok 5 % željelo bi muškaraca kao rukovoditelja.

Šesnaesto pitanje se odnosi na pitanje da li u slučaju diskriminacije na radnom mjestu znate kome se trebate obratiti pri zapošljavanju ?

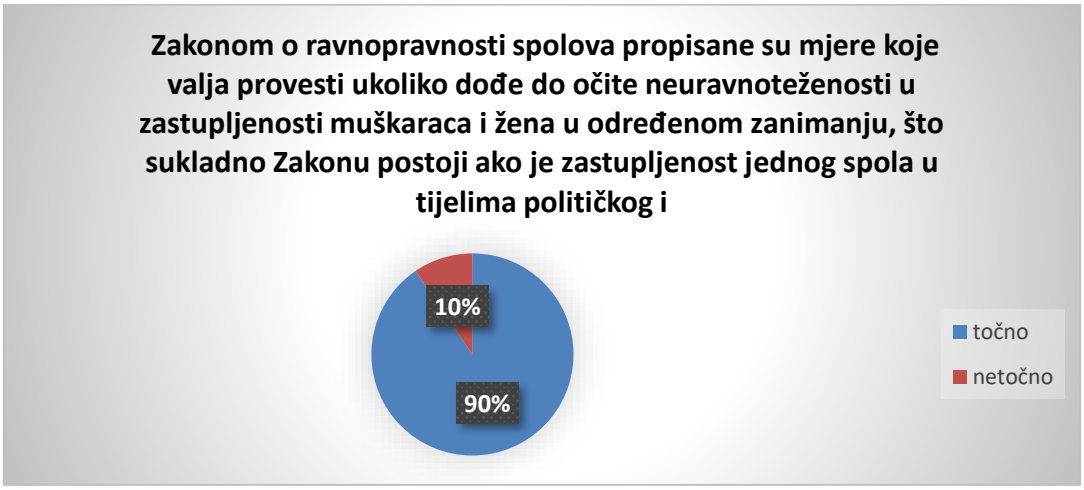


Slika 17. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja čak 52% ispitanika znaju kome se trebaju obratiti, 34 % ne zna , dok 14 % ispitanika nije sigurna kome se treba obratiti u slučaju diskriminacije pri zapošljavanju.

Sedamnaesto pitanje se odnosi na Zakon o ravnopravnosti spolova koji valja sprovesti ako je zastupljenost jednog spola u tijelima političkog i javnog odlučivanja 40 %



Slika 18. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja čak 90% ispitanika smatra da je to točna tvrdnja dok njih 10 % smatra da nije.

Osamnaesto pitanje se odnosi na točnost prethodne tvrdnje i procjene postotka žena u Hrvatskom Saboru



Slika 19. Status

Izvor: Rezultati anketnog upitnika provedenog za potrebe pisanja diplomskog rada

Kod ovog anketnog pitanja čak 64% misli da je zastupljenost žena u Hrvatskom Saboru 10-20 %, njih 26% misli da ih ipak ima 21-30 %, 7% ispitanika misli da ih ima 31-40 % dok samo oni nadobudni od 4% ispitanika misli da je zastupljenost žena u Hrvatskom Saboru veća od 40%.

7. Zaključak

Iako žene postaju ekonomski aktivnije te se u većoj mjeri uključuju i u menadžerske poslove, stanje i dalje nije zadovoljavajuće. Kada se promatra područje menadžmenta i rukovodećih pozicija, neravnopravnost žena u odnosu na muškarce vrlo je izražena.

"Stakleni strop" predstavljao je nevidljive, neformalne prepreke, no u današnje se vrijeme žene susreću i sa višestrukim stvarnim preprekama tijekom svojih karijera. Stoga i dalje ostaje činjenica da rod u određenoj mjeri može oblikovati šanse za zapošljavanje, iskustva i plaće žena u suvremenom društvu.

Sva istraživanja o položaju žena u menadžmentu i na rukovodećim pozicijama u Republici Hrvatskoj pokazala su da su žene značajno podzastupljene na menadžerskim i rukovodećim pozicijama te da ravnopravnost spolova i dalje nije postignuta. Osim toga, u Republici ukoliko žene žele doći do najviših rukovodećih pozicija, ključna stavka na tom putu je obrazovanje. Obrazovanije žene su spremnije više se posvetiti poslovnoj karijeri. Što su žene obrazovanije, viša je i njihova ekonomska aktivnost. Viši stupanj obrazovanja znači i veće mogućnosti prilikom zapošljavanja, bolje plaće i sl., ali također i promjenu individualnih vrijednosti. Manje obrazovane žene imaju i manju vjerojatnost ostanka i kontinuiteta u punoj zaposlenosti, što je vrlo bitno za mogućnosti napredovanja u poslovnoj karijeri. Statistički podatci govore o općoj tendencije porasta obrazovne razine žena. Međutim, iako su zapošljavanje i obrazovne kvalifikacije usko povezane, ništa ne jamči da će to biti dovoljno da žene dospiju do najviših kategorija zanimanja.

Popis literature

1. Begičević Ređep, N.: Razlike u pozicijama i plaćama žena i muškaraca menadžera, URL: https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/razlike-u-pozicijama-i-placama-zena-i-muskaraca-menadzera (24. veljače 2019.)
2. Birsa, J.: Psihološki aspekti nezaposlenosti, Zbornik radova XII. ljetne psihologijske škole, Silba, 2002., URL: http://mjesec.ffzg.hr/nezaposlenost/uvod.html (20. veljače 2019.)
3. Brodnjak, M. Stakleni strop je kao teorijski koncept za karijere suvremenih žena mrtav, URL: https://libela.org/vijesti/2944-stakleni-strop-je-kao-teorijski-koncept-za-karijere-suvremenih-zena-mrtav/ (15. veljače 2019.)
4. Čičin-Šain, D.: Osnove menadžmenta, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik, 2010.
5. Državni zavod za statistiku: Priopćenje - procjene stanovništva Republike Hrvatske u 2017., URL: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/07-01-03_01_2018.htm (18. veljače 2019.)
6. Đukanović, Lj.: Stres i zlostavljanje na radu u hrvatskoj legislativi, Sigurnost 51 (2), 2009.
7. Galičić, V.; Ivanović, Z.: Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu, Tourism and Hospitality Management 12 (1), 2006.
8. Galić, B.: Žene i rad u suvremenom društvu – značaj "orodnjenog" rada, Sociologija i prostor 49 (1), 2009.
9. Galić, G.: Najteže ženama koje rade kod privatnika, URL: https://www.prs.hr/attachments/article/2392/Zadarski_list_8.3.2018.pdf (21. veljače 2019.)
10. Gelo, J.; Smolić, Š.; Strmota, M.: Sociodemografske odrednice zaposlenosti žena u Hrvatskoj, Društvena istraživanja 20 (1), 2011.
11. Genov, B.; Živković, Lj.; Đaković, T.: Diskriminacija na radnom mjestu, Centar za zdravo odrastanje IDEM i ja, Mali Lošinj, 2011.
12. Hazl, V. i dr.: Položaj žena na hrvatskom tržištu rada, Europe Aid, Zagreb, 2011.
13. HRT Vijesti: U RH žene imaju 5% nižu plaću u odnosu na muškarce, URL: https://vijesti.hrt.hr/377879/u-hrvatskoj-najmanja-razlika-u-placama-muskaraca-i-zena (3. ožujka 2019.)

14. Jovović, I.: Predrasude, stereotipi i diskriminacija, LET - udruga za unaprjeđenje kvalitete življenja, URL: http://samohrani.com/wp-content/uploads/Prezentacija-diskriminacija.pdf (15. veljače 2019.)
15. Krueger, D. i sur.: Makroekonomika, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2009.
16. Lamza – Maronić, M.; Glavaš, J.; Lepešić, D.: Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2010.
17. Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava: ZAŽELI - program zapošljavanja žena financiran iz Europskog fonda, URL: http://www.mrms.hr/zazeli-program-zaposljavanja-zena-financiran-iz-europskog-socijalnog-fonda/ (22. veljače 2019.)
18. Mlinarević, S.: Kako se zaštiti od mob MOBBINGA Zlostavljačima na radnom mjestu suprotstaviti se tužbama, URL: https://www.onenastupaju.hr/2018/06/03/kako-se-zastititi-od-mobbinga-zlostavljacima-na-radnom-mjestu-suprotstaviti-se-tuzbama/ (17. veljače 2019.)
19. Moj Posao: U Hrvatskoj gotovo najmanja razlika u plaćama između muškaraca i žena, URL: https://www.moj-posao.net/Vijest/76784/U-Hrvatskoj-gotovo-najmanja-razlika-u-placama-izmedju-muskaraca-i-zena/55/ (21. veljače 2019.)
20. Momčilović, A.: Kompanije s više žena u menadžmentu imaju čak 41 posto veći povrat kapitala, URL: https://lider.media/znanja/kompanije-s-vise-zena-u-menadzmentu-imaju-cak-41-posto-veci-povrat-kapitala/ (24. veljače 2019.)
21. Nedović, M.; Ivanković, D.; Mišćević, D.: Stakleni strop - položaj žena u sustavu znanosti, Obrazovanje za poduzetništvo, 5 (1), 2015.
22. Nidogon Višnjić, S.; Begičević Ređep, Vidaček-Hainš, V.: Stavovi i percepcije žena na rukovodećim pozicijama o njihovom položaju na radnom mjestu, Ekonomska misao i praksa (1), 2018.
23. Ombudsman, URL: http://ombudsman.hr/hr/o-nama (20. veljače 2019.)
24. Oršulić, N.: Top deset najmoćnijih žena u hrvatskom biznisu, URL: https://lider.media/konferencijske-vijesti/top-deset-najmocnijih-zena-u-hrvatskom-biznisu/ (25. veljače 2019.)
25. Pavlek, M.H.; Klopotan, I.; Latin, M.: Položaj žena menadžera, Tehnički glasnik 9 (2), 2015.
26. Pravna klinika Pravnog fakulteta u Zagrebu: Zaštita od diskriminacije u Hrvatskoj, URL: http://klinika.pravo.unizg.hr/content/zastita-od-diskriminacije-u-hrvatskoj (20. veljače 2019.)

27. Pravna klinika: Diskriminacija žena na tržištu rada, URL: http://klinika.pravo.unizg.hr/content/diskriminacija-zena-na-trzistu-rada (17. veljače 2019.)
28. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova: Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj, Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, 2016.
29. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova: Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH, URL: https://www.prs.hr/attachments/article/178/Istra%C5%BEivanje%20o%20zastupljenosti%20%C5%BEena%20i%20mu%C5%A1karaca%20na%20rukovode%C4%87im%20pozicijama%20u%20poslovnim%20subjektima%20RH.pdf (27. veljače 2019.)
30. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova: Pravobraniteljica predala Hrvatskom saboru Izvješće o radu za 2017., URL: http://www.prs.hr/index.php/izvjesca/2017 (20. veljače 2019.)
31. Pučki pravobranitelj: Izvješće Pučke pravobraniteljice za 2017., Republika Hrvatska, Zagreb, 2018.
32. Ružić, V.; Perušić, M.: Položaj žena u menadžmentu - novi trendovi u fenomenu staklenog stropa, Praktični menadžment 5 (1), 2014.
33. SELECTIO: SELECTIO Indeks žena: Porast udjela žena u upravama hrvatskih kompanija, URL: https://www.selectio.hr/selectio-indeks-zena-porast-udjela-zena-u-upravama-hrvatskih-kompanija/ (1. ožujka 2019.)
34. Sesvečan, V.: Znanstveno dokazano da su žene bolji direktori, URL: http://www.poslovni.hr/after5/znanstveno-dokazano-da-su-zene-bolji-direktori-109429 (16. veljače 2019.)
35. SeZam: Stereotipi i predrasude: http://www.sezamweb.net/hr/stereotipi-i-predrasude/ (15. veljače 2019.)
36. Sikavica, P.; Bahtijarević-Biber, F.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
37. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004.
38. Sikavica, P.; Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.

39. Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga: Mobing: zlostavljanje na radnom mjestu, URL: https://mobbing.hr/mobbing-zlostavljanje-na-radnom-mjestu/ (17. veljače 2019.)
40. Ured za ravnopravnost spolova: Koraci koje možete poduzeti u slučaju diskriminacije na području rada i zapošljavanja, URL: https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Projekt%20Podr%C5%A1ka%20ravnopravnosti%20spolova/Koraci%20koje%20mo%C5%BEete%20poduzeti%20u%20slu%C4%8Daju%20diskriminacije%20na%20podru%C4%8Dju%20rada%20i%20zapo%C5%A1ljavanja.pdf (20. veljače 2019.)
41. Ured za ravnopravnost spolova: Strategija za ravnopravnost spolova Vijeća Europe od 2018. do 2023., Vlada Republike Hrvatske, 2018.
42. Valdevit, M.: Ekonomska aktivnost ženskog stanovništva Hrvatske, Ekonomski pregled 54 (9), 2003.
43. Weihrich, H., Koontz, H.: Menedžment, Mate, Zagreb, 1994.
44. Zakon o suzbijanju diskriminacije, pročišćeni tekst, Narodne novine br. 85/08, 112/12
45. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M.: Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004.

Popis tablica

Tablica 1. Broj pritužbi na diskriminaciju prema području u 2017. godini 20

Tablica 2. Osnova diskriminacije i broj pritužbi u 2017. godini 21

Tablica 3. Popis stanovništva iz 2011. godine 25

Tablica 4. Studentice i studenti koji su diplomirali na stručnom studiju u razdoblju 2013-2017 28

Tablica 6. Studentice i studenti koji su diplomirali na sveučilišnom studiju u razdoblju 2013-2017 28

Tablica 5. Magistri znanosti, magistri i sveučilišni specijalisti te doktori znanosti u razdoblju 2013-2017 29

Tablica 6. Radno sposobno stanovništvo prema aktivnosti i spolu u tisućama sukladno Anketi o radnoj snazi 31

Tablica 7. Broj zaposlenih prema spolu u razdoblju 2013-2017 u tisućama 32

Tablica 8. Registrirana nezaposlenost u razdoblju 2013-2017 (prosječan broj nezaposlenih) 34

Tablica 9. Prosječne mjesečne bruto i neto plaće po zaposlenome i prema spolu u 2016. godini 35

Tablica 10. Opće razlike u plaćama žena i muškaraca u 2017. godini u različitim državama. 36

Tablica 11. Razlike u plaćama žena i muškaraca na istoj poziciji u 2017. godini 38

Tablica 12. Muške i ženske menadžerske osobine 45

Tablica 13. Generalna učinkovitost rukovođenja po spolu i poziciji (u %) 48

Tablica 14. Top 16 kompetencija koje top menadžeri najviše dokazuju 49

Tablica 15. Relativno učešće ženske populacije u različitim kategorijama 55

Tablica 16. Sastav CROBEX indeksa na dan 1. ožujka 2019. godine 61

Popis slika

Slika 1. Okolina koja utječe na menadžment 42
Slika 2. Spol 65
Slika 3. Dob 65
Slika 4. Status 66
Slika 5. Status 66
Slika 6. Status 67
Slika 7. Status 67
Slika 8. Status 68
Slika 9. Status 68
Slika 10. Status 69
Slika 11. Status 69
Slika 12. Status 70
Slika 13. Status 70
Slika 14. Status 71
Slika 15. Status 71
Slika 16. Status 72
Slika 17. Status 72
Slika 18. Status 73
Slika 19. Status 73

Popis grafikona

Grafikon 1. Pritužbe na diskriminaciju u razdoblju 2009-2017. 19

Grafikon 2. Procjena stanovništva Republike Hrvatske prema spolu i starosti 26

Grafikon 3. Odnos zaposlenih u pravnim osobama prema spolu unutar područja djelatnosti NKD-a 2007. u 2017. godini 33

Grafikon 4. Prosječan broj nezaposlenih osoba prema spolu u 2017. 34

Grafikon 5. Prosječne mjesečne isplaćene neto plaće po zaposlenom u pravnim osobama prema NKD-u 2007. i spolu 37

Grafikon 6. Globalni pregled viših menadžerskih pozicija na kojima se nalaze žene (u %) ... 52

Grafikon 7. SELECTIO Indeks žena u poslovanju 62

Prilozi

Anketni upitnik

ANKETA O ZASTUPLJENOSTI ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA

Ova anketa provodi se u svrhu pisanja diplomskog rada na temu položaja žena u menadžmentu, odnosno na rukovodećim pozicijama. Hvala na sudjelovanju!

Spol: *

- Muško
- Žensko

Dob *

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- > 65

Status *

- zaposlen
- nezaposlen
- student
- u mirovini

1) Što je po Vama najvažnije za uspješnu karijeru? *

- a) stručne kompetencije
- b) motivacija
- c) spol
- d) znanje i sposobnosti

2) Smatrate li da su žene u Republici Hrvatskoj općenito ravnopravne u odnosu na muškarce? *

- a) da, smatram
- b) ne smatram
- c) ne mogu procijeniti

3) Poznajete li osobno koju ženu na rukovodećoj poziciji (neovisno je li riječ o samozaposlenoj osobi)? *

- a) da, poznajem
- b) ne poznajem

4) Poznajete li osobno kojeg muškarca na rukovodećoj poziciji (neovisno je li riječ o samozaposlenoj osobi)? *

- a) da, poznajem
- b) ne poznajem

5) Jeste li svjedočili ili čuli za neki oblik diskriminacije žena na radnom mjestu? *

- a) da, jesam
- b) nisam

6) Žene mogu jednako dobro obavljati menadžerski posao kao i muškarci. *

- a) u potpunosti se ne slažem
- b) djelomično se slažem
- c) u potpunosti se slažem

7) Procijenite koji je spol više zastupljen na rukovodećim pozicijama u Republici Hrvatskoj. *

- a) muški
- b) ženski
- c) podjednako
- d) ne mogu procijeniti

8) Tko je prema Vašem mišljenju općenito pravedniji rukovoditelj? *

- a) žena
- b) muškarac
- c) razlike u spolu nemaju učinak na pravednost

9) Ponašaju li se šefovi bolje prema suprotnom spolu? *

- a) da, ponašaju
- b) ne ponašaju
- c) ne mogu procijeniti

10) Smatrate li da žene u Republici Hrvatskoj trebaju raditi više i bolje od muškaraca ne bi li bile jednako uspješne? *

- a) da, smatram
- b) ne smatram

11) Smatrate li da su muškarci bolje plaćeni za isti posao negoli žene? *

- a) da, smatram
- b) ne smatram

12) Koga bi rađe voljeli imati kao rukovoditelja? *

- a) ženu
- b) muškarca
- c) ukoliko posjeduju iste kompetencije, svejedno mi je

13) Znate li kome se kao žena ili muškarac možete obratiti u slučaju diskriminacije na radnom mjestu ili pri zapošljavanju? *

- a) da, znam
- b) ne znam
- c) nisam siguran

14) Ocijenite točnost sljedeće tvrdnje: Zakonom o ravnopravnosti spolova propisane su mjere koje valja provesti ukoliko dođe do očite neuravnoteženosti u zastupljenosti muškaraca i žena u određenom zanimanju, što sukladno Zakonu postoji ako je zastupljenost jednog spola u tijelima političkog i javnog odlučivanja niža od 40%.. *

- a) točno
- b) netočno

15) Prošla tvrdnja bila je točna. Sada procijenite postotak žena u Hrvatskom saboru. *

- a) 10-20%
- b) 21-30%
- c) 31-40%
- d) više od 40%

Sveučilište Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MELITA VELA *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom POLOŽAJ ŽENA U MENADŽMENTU *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Melita Vela
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MELITA VELA *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom POLOŽAJ ŽENA U MENADŽMENTU *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Melita Vela
(vlastoručni potpis)