Žene na rukovodećim pozicijama u menadžmentu

Lacković, Ivana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:907731

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij
Komunikacijski menadžment

IVANA LACKOVIĆ

ŽENE NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U MENADŽMENTU

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2020. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zagreb

Specijalistički diplomski studij
Komunikacijski menadžment

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

ŽENE NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U MENADŽMENTU

Mentorica:
prof. mr. sc. Ines Jemrić Ostojić

Studentica:
Ivana Lacković

Naziv kolegija:
METODOLOGIJA DRUŠTVENIH ISTRAŽIVANJA

JMBAG studenta:
0135204246

SADRŽAJ

SAŽETAK 1
ABSTRACT 2
1. UVOD 3
2. POJAM I DEFINIRANJE MENADŽMENTA 5
3. POLOŽAJ ŽENA U MENADŽMENTU: SVIJET I HRVATSKA 7
4. ŽENE I MENADŽMENT: KULTURNI KONTEKST 12
4.1 INDIVIDUALIZAM - KOLEKTIVIZAM 14
4.2 IZBJEGAVANJE NEIZVJESNOSTI 15
4.3 UDALJENOST IZAZVANA MOĆI 15
4.4 DUGOROČNA I KRATKOROČNA USMJERENOST 15
4.5 MUŠKO - ŽENSKO 16
5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA: PREPREKE S KOJIMA SE ŽENE SUOČAVAJU U KORPORATIVNOM MENADŽMENTU 17
5.1 ISTRAŽIVAČKI PROBLEM, CILJEVI I HIPOTEZE 17
5.1.1 SPOZNAJNI CILJEVI 17
5.1.2 HIPOTEZE 18
5.2 METODA ISTRAŽIVANJA – METODA ANKETE 18
5.3 POPULACIJA I UZORAK 20
5.4 INSTRUMENT 20
6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 21
7. ZAKLJUČAK 28
8. IZJAVA 30
9. POPIS LITERATURE 31
9.1 KNJIGE I ČLANCI 31
9.2 INTERNETSKI IZVORI 32
10. POPIS TABLICA 33
11. PRILOG 34
11.1 SADRŽAJ ANKETNOG UPITNIKA 34
ŽIVOTOPIS 38

SAŽETAK

Kao što pokazuju recentna istraživanja, žene se i dalje susreću s barijerama u pokušajima napredovanja u svome profesionalnome životu te i dalje čine manjinu u korporativnom menadžmentu diljem svijeta. Udio žena u upravama dioničkih društava u Hrvatskoj i u Europskoj uniji iznosi oko 20%, a udio predsjednica uprava ili nadzornih odbora još je niži. Uključivanje žena na rukovodeće pozicije prije svega je pitanje jednakih mogućnosti i samo je jedan aspekt šire teme neravnopravnosti žena u suvremenome svijetu. Cilj ovoga diplomskog rada je ispitati stavove zaposlenika o preprekama s kojima se žene suočavaju na radnome mjestu. U tu svrhu, provedeno je istraživanje metodom ankete u jednoj od vodećih hrvatskih korporacija. Rezultati istraživanja pokazuju da žene u jednakoj mjeri kao muškarci tvrde kako im profesionalni put nije bio lagan i kako su se na tom putu suočavali s preprekama. S druge strane, odgovori muškaraca i žena razlikuju se u percepciji prepreka s kojima se žene suočavaju, u percepciji žena kao lidera i njihovog stila vodstva.

Ključne riječi: žene, diskriminacija, prepreke, stavovi, ravnopravnost

ABSTRACT

As recent researches show, women continue to face barriers in their attempts to advance in their professional lives and continue to form a minority in corporate management all over the world. The share of women in the management boards of joint stock companies in Croatia and in the European Union is about 20%, and the share of female CEOs or members of supervisory boards is even lower. The inclusion of women in leadership positions is first and foremost a matter of equal opportunities and is only one aspect of the broader issue of women's inequality in the modern world. The aim of this thesis is to examine the attitudes of employees about the obstacles that women face in their workplace. For this purpose, a survey was conducted in one of the leading Croatian corporations. The results of the research show that women, as much as men, claim that their professional path is not easy and that they face obstacles along the way. On the other hand, the responses of men and women differ in the perception of obstacles faced by women, in the perception of women as leaders and their leadership style.

Key words: *women, discrimination, obstacles, attitudes, equality*

1. UVOD

Tema ovog završnog rada je položaj i status žena na rukovodećim pozicijama u menadžmentu. U zadnjih tridesetak godina sve su češća istraživanja vezana uz nejednak status žena u odnosu na muškarce u svijetu menadžmenta. Ovaj akademski interes možemo tumačiti i kao reakciju akademske zajednice na sve veće pritiske i vidljivost aktivistica i feminističkih grupa za pritisak u njihovoj borbi za jednakost šansi. U istome ovome periodu broj žena u svim zanimanjima naglo je porastao. Jednako tako, činjenica je da je danas mogućnost zapošljavanja žena na menadžerskim pozicijama puno veća nego što je to bio slučaj krajem prošlog tisućljeća. Konačno, posljednjih 30 godina uznapredovalo je i zakonodavstvo vezano uz sprječavanje diskriminacije i izjednačavanje plaća, a sve kako bi se zaštitile i ohrabrile žene u zapošljavanju na visokim menadžerskim pozicijama. Sav ovaj napredak nagnao je neke autore da zaključe kako je ženama trenutno toliko dobro te da više nisu diskriminirane one, već muškarci (Dudley Edwards, 2005). S druge strane, kada se uzmu u obzir brojke, situacija je daleko od ostvarenja pune jednakosti šansi. Dakle, iako je određeni napredak postignut, teza da su zbog napredovanja žena sada diskriminirani muškarci, običan je mit. Kao što pokazuju istraživanja u zadnjih dvadesetak godina, žene su i dalje odsutne iz korporativnog menadžmenta diljem Europe i Amerike (Gatrell i Cooper, 2007). Primjerice, u Hrvatskoj udio žena u upravama dioničkih društava iznosi 18%, dok u Europskoj uniji žene predstavljaju 20% članica uprava najvećih kompanija i dioničkih društava, a udio predsjednica uprava ili nadzornih odbora još je niži (Vodič, 2018b).

Kao što ćemo pokazati u ovome radu, uključivanje žena na rukovodeće pozicije prije svega je pitanje jednakih mogućnosti i samo je jedan aspekt šire teme neravnopravnosti žena u suvremenome svijetu. Borba za jednakost ženskih prava i mogućnosti vjerojatno je stara koliko i ljudski rod, međutim, pokušaj sustavnog rješavanja ovoga problema skorijeg je datuma. Da bi se ponudila konkretna i izvediva rješenja ovoga problema, potreban je sveobuhvatan pristup koji bi jasnije odredio uzroke ovakvoga stanja stvari i analizirao prepreke s kojima se žene susreću u privatnom, a posebno u poslovnom svijetu.

U istraživanjima koja se bave nejednakim omjerom žena na rukovodećim pozicijama, najčešće se istražuju razlozi postojanja staklenog stropa ili betonskog zida, što su metafore koje označuju prepreke s kojima se žene suočavaju u korporativnom menadžmentu. Ovaj rad smješten je unutar ovog okvira s naglaskom na analizi stanja stvari. Slijedom toga, cilj ovoga specijalističkog rada je istražiti u kojoj mjeri se žene suočavaju s preprekama u korporativnom

menadžmentu u hrvatskom kontekstu. U tu svrhu, provesti će se istraživanje metodom anketnog upitnika u jednoj od vodećih hrvatskih banaka. Rad također polazi od pretpostavke da su uzroci nejednakog položaja žena u menadžmentu dijelom i kulturalni, tj. da položaj žena i njihov tretman u menadžmentu ovisi i o prevladavajućoj kulturi nekog društva i da je on rezultat određenih vrijednosti, vjerovanja, tradicija i običaja dugog trajanja.

Rad je strukturiran na način da navedenome istraživanju najprije prethodi elaboriranje teorijskog okvira u kojem su definirani temeljni koncepti važni za razumijevanje konteksta ovog istraživanja. Nakon teorijskog okvira, slijedi pregled postojeće literature i istraživanje vezano uz temu žena u menadžmentu. U završnom dijelu rada slijede rezultati istraživanja i njihova interpretacija.

2. POJAM I DEFINIRANJE MENADŽMENTA

U literaturi o menadžmentu[1] ističe se kako ne postoji jedna jedinstvena definicija menadžmenta iz čega slijedi da se autori ne slažu nužno o kakvoj se to ulozi unutar organizacije konkretno radi i koje sve funkcije ona podrazumijeva. S druge strane, svaka od tih definicija baca određeno svjetlo na menadžment kao djelatnost. Razlike se u pravilu odnose na stavljanje većeg ili manjeg naglaska na važnost pojedinih funkcija. U ovome diplomskome radu koristiti ćemo definiciju prema kojoj je menadžment „proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka“ (Certo u Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004: 19). Vrijedna je i Kreitnerova definicija prema kojoj je menadžment „proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa“ (Buble, 2006: 3).

Prema obje ove definicije menadžment podrazumijeva određenu razinu moći nad drugim ljudima. U kontekstu ovog specijalističkog rada ove su definicije korisne jer se u radu problematizira činjenica da se ova moć prvenstveno delegira muškarcima. Dakle, pozicija menadžera je i pozicija moći. Iz tog razloga, ova pozicija dobro kotira u društvu, tj. predstavljena je kao poželjna pozicija ili zvanje te na određeni način funkcionira i kao statusni simbol. Zbog svega navedenog, upravo se oko pozicije menadžera najčešće vode rasprave u kontekstu prisutnosti žena na visokim pozicijama i u kontekstu rodne jednakosti.

Pozicija menadžera najčešće se opisuje na način da se nabrajaju funkcije koje menadžer obavlja. Prema Bubleu, menadžment se sastoji od pet funkcija, a to su: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. *Planiranje* se definira kao određivanje pravca djelovanja i ciljeva koje treba ostvariti koristeći pritom određenu strategiju, te menadžersko odlučivanje u svim fazama. *Organiziranje* je produžetak planiranja. Kada su određeni ciljevi, strategija i resursi kojima će se to postići, tada je potrebno oblikovati adekvatnu organizaciju kao instrument za ostvarenje tih ciljeva. *Kadroviranje* je dodjela zadaća konkretnim ljudima koji će ju najbolje obavljati. *Vođenje* je faza u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere

[1] Riječ menadžment prevedena na hrvatski jezik prema samoj etimologiji više odgovara pojmu rukovođenja, jer glagol „manage“ potječe od latinske riječi „manus“ (ruka), a prvotno je označavao „obučavanje konja u hodu“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

ka željenom cilju, što podrazumijeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima. Konačno, *kontroliranje* je „postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Temeljne funkcije kontroliranja obično se svode na postavljanje standarda performansi, mjerenje aktualnih performansi u odnosu prema standardnim i poduzimanje korektivnih mjera kad je to potrebno“ (Buble, 2006: 12). Weihrich i Koontz ovih pet funkcija dodaju još i *koordiniranje* koju smatraju “biti menadžerstva”, a definiraju ga kao “postizanje sklada između pojedinačnih dijelova kako bi se postigli ciljevi skupine” (Weihrich i Koontz, 1998: 22)

Menadžeri na različitim razinama obavljaju pet temeljnih funkcija koje smo prethodno nabrojali, a unutar tih funkcija imaju različite uloge. Uloga znači specifičan način ponašanja, a možemo ih podijeliti u tri grupe:

1) **Informacijske uloge** – označuju aktivnosti koje se primjenjuju za održavanje i razvoj informacijske mreže.
2) **Interpersonalne uloge** – označuju aktivnosti menadžera koje su usmjerene na rad s drugima.
3) **Uloge odlučivanja** – obuhvaća aktivnosti koje se odnose na donošenje odluka i poduzimanje akcija (Buble, 2006).

3. POLOŽAJ ŽENA U MENADŽMENTU: SVIJET I HRVATSKA

Kada se pogleda obrazovna struktura, u Hrvatskoj žene češće nego muškarci završavaju visoka učilišta (59.9%), magisterije znanosti i doktorate (52%) (Vodič, 2020a). Za očekivati je da će i raspodjela u političkoj moći, kao i u gospodarstvu reflektirati ove postotke. Međutim, u stvarnosti je situacija dijametralno suprotna. Politička moć žena u Hrvatskoj može se iščitati iz prosječnog postotka žena u hrvatskom Saboru (22,9%) i u postotku žena na ministarskim pozicijama u Vladi RH 2016-2020 (28.6%). Situacija nije ništa bolja ni u državnoj administraciji, gdje većinu zaposlenica čine žene, ali su među donositeljima odluka dominantno muškarci (Vodič, 2020a). Konačno, situacija je slična i u korporativnom svijetu. U knjizi *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj* (2004), Sikavica i Bahtijarević-Šiber prezentiraju rezultate istraživanja rodne strukture menadžmenta. Analizirajući podatke prema razinama menadžmenta, autori zaključuju kako na najvišoj razini dominiraju muškarci, dok žene čine samo 6% top menadžera. Nadalje, relativni udio na razini srednjeg menadžmenta također ide u prilog muškarcima. Autori zaključuju kako je položaj žena u hrvatskim poduzećima 7,3 puta nepovoljniji od onog muških kolega. Dakle, problem rodne diskriminacije je itekako zastupljen i aktualan u menadžmentu, a posebno u kontekstu trenda upravljanja različitošću i raznolikošću.

Dakle, na temelju poslova i radnih mjesta žene uglavnom zauzimaju srednju i nižu razinu, dok je na najvišoj razini udio žena gotovo zanemariv. Iako se ovi podaci ne mogu generalizirati na cijelu populaciju hrvatskih menadžera, ono što se može generalizirati jesu trendovi vezani uz porast ili snižavanje udjela žena u menadžmentu, kako na hrvatskom, tako i na globalnom europskom pa i svjetskom nivou. To implicira na jaku rodnu diskriminaciju u menadžerskom razvoju i karijeri, gdje u europskim poduzećima žene čine 41% zaposlenih, od čega je samo 15% menadžera i samo 1% glavnih direktora u upravnim odborima. Sikavica i Bahtijarević-Šiber također naglašavaju kako žene u prosjeku imaju jednaku razinu obrazovanja kao i njihove muške kolege, pa zaključuju kako se obrazovanje ne može smatrati razlogom lošijeg položaja žena u menadžmentu. Mnogi vide razloge u biološkim ulogama žene kao majke, kojoj je teže uskladiti obiteljski život i karijeru, uz svu proklamiranu pa i stvarnu ravnopravnost spolova. Međutim, uz uvažavanje bioloških razlika i uloga muškaraca i žena, ovo ne može biti razlog toliko drastičnim razlikama u šansama za najviše menadžerske pozicije. Promatrajući dobnu skupinu menadžera različitog spola, može se zaključiti da su žene nešto mlađe u odnosu na

svoje muške kolege. U aproksimativnoj procjeni, prosječna dob muških menadžera je 45, a ženskih 42 godine starosti (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Dakle, možemo zaključiti kako stoji teza da je „poslovni svijet još uvijek svijet koji su muškarci stvorili za muškarce“ (Vodič, 2018b: 5). Od početka 90-ih godina prošlog stoljeća raste broj istraživanja koje se odnose na pitanje žena u korporativnom menadžmentu. Zaključak većine ovih istraživanja je da barijere ili prepreke s kojima su žene suočene u srednjim i velikim organizacijama uistinu postoje i to svugdje u svijetu (Burke, 1997). Barijere s kojima se žene susreću u poslovnom svijetu najčešće se opisuju s tri metafore: betonski zid, stakleni strop i labirint. “Betonski zid” postojao je u vrijeme dok su još postojale odvojene i različite rodne uloge: muškarci su bili *breadwinners*, a žene su bile *homemakers*. Betonski zid manifestirao se u striktnoj podjeli poslova i u kanaliziranju žena sa sveučilišnom diplomom na administrativne poslove. Betonski zid počeo je pucati 1970-ih godina, a sredinom 1980-ih žene su počele dobivati pozicije u srednjem menadžmentu. Međutim, tada se javila nevidljiva barijera koja ih je isključivala iz visokog menadžmenta. Za žene se tada počelo govoriti da udaraju u “stakleni strop”, “neprimjetnu prepreku koja ograničava pristup poslovima više razine i većoj plaći” (Valerio, 2009: 16). Prvi koji su upotrijebili ovaj pojam ili metaforu bili su Carol Hymowitz i Timothy Schellhardt u svome članku “*The Glass Ceiling: Why Women Can’t Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Job*” objavljenome 1986. u časopisu *Wall Street Journal*. Metaforu su odmah prihvatile žene širom svijeta jer je dobro pogodio njihove frustracije, a pojam “stakleni strop” postao je uobičajen u upotrebi (Quast, 2011). Naime, u mnogim su organizacijama pametne i talentirane žene napredovale do određene razine i tada bi shvatile da samo jedna ili dvije od njih mogu prekoračiti tu razinu. Glavni argument, tj. predrasuda koja je opravdavala postojanje „staklenog stropa“ bilo je razmišljanje da je previše riskantno zapošljavati žene na top pozicijama, jer će one kad tad napustiti posao kako bi stvorile obitelj. Međutim, sve je više žena prevladavalo prepreke i našlo put do vrha organizacija. Ovaj put žena prema vrhu menadžmenta nazvan je "labirintom" koji sadrži brojne prepreke, iako ne tako očite kao što je to bio slučaj u prošlosti. Metafora labirinta još je jedan prikaz situacije s kojom se danas žene suočavaju dok prolaze kroz zavoje i zapreke organizacijskog labirinta kako bi postigle moć, autoritet, bogatstvo i ugled (Valerio, 2009).

Eagly i Carli smatraju kako je “labirint" bolja metafora od “staklenog stropa” za sve ono s čime se žene suočavaju u njihovoj karijeri jer “prenosi ideju složenog putovanja prema cilju kojem valja težiti. Labirint je prikladniji koncept koji može pomoći organizacijama da razumiju i riješe

prepreke za napredak žena. Umjesto da prikazuje samo jednu apsolutnu barijeru, labirint prenosi složenost i raznolikost izazova koji se mogu pojaviti na tom putu“ (Eagly and Carli, 2008). Autori tvrde kako prolaz kroz labirint zahtijeva upornost, svjesnost vlastitog napretka i pažljivu analizu zagonetki koje stoje na tome putu. Autori navode i kako su obilje predrasuda prema ženama, pitanja stila i autentičnosti vođe i obiteljske odgovornosti samo neki od izazova s kojima se danas suočavaju žene u menadžmentu. Osnovna ideja koju autori iznose u svome članku je da se protiv labirinta možemo boriti ako bolje razumijemo barijere koje čine labirint, ako uvidimo na koje načine uspješne žene prelaze ove prepreke i istodobno napadamo sve prepreke napretku (Ibid).

Eagly and Carli su prepreke klasificirali u četiri skupine:

1. Prva prepreka odnosi se na rodne predrasude kojih je posljedica puno brže napredovanje muškaraca nego žena s jednakim kvalifikacijama, čak i u tradicionalno ženskim sredinama kao što su sestrinstvo i obrazovanje.

2. Druga prepreka odnosi se na otpore ženskom vodstvu. Naime, uspješne menadžerice često se percipira kao sklonije obmanjivanju, patetici i sebičnosti u odnosu na uspješne muške menadžere.

3. Treća prepreka odnosi se na pitanja stila liderstva. Radi se o tezi da se mnogo ženskih liderica neuspješno bori s usklađivanjem kvaliteta koje ljudi preferiraju kod žena (suosjećanje za druge) s osobinama za koje ljudi misle da lideri trebaju posjedovati (čvrstoća i kontrola).

4. Konačno, četvrti skup prepreka odnosi se na obiteljske zahtjeve. Naime, žene su i dalje te koje prekidaju karijere da bi se bavile obiteljskim poslovima te će češće od muškaraca činiti „obiteljske kompromise“. Preopterećene, često nemaju vremena da se uključe u društvene mreže koje su ključne za napredak u poslovnom svijetu (Eagly and Carli, 2008).

Osvrćući se na najčešće prepreke koje utječu na postojanje staklenog stropa, Agocs (1997) skreće pozornost na pitanje organizacijskih promjena, tj. na otpor prema promjenama koje su vezane uz sistemsku diskriminaciju žena na radnome mjestu. Autorica razvija tipologiju otpora koja se sastoji od a) raznih oblika aktivnog otpora promjeni, b) do poricanja preko c) pasivnosti kod žena kada su suočene s represijom. Ronald Burke i Susan Black (1997) vide rastući

protuudar (eng. *backclash*) muškaraca u organizacijama kao glavni izvor otpora naporima za unapređenje statusa i uloge žena u organizacijama.

Ured pravobraniteljice za ravnopravnost spolova RH kao prepreke jednakoj zastupljenosti žena navodi sljedeće: a) poteškoće u kombiniranju posla na rukovodećim položajima s privatnim obvezama; b) dominantno mušku organizacijsku kulturu: c) predrasude i rodnu pristranost; d) nedostatak umreženosti i isključenosti iz neformalnih mreža; e) nedostatak vidljivih žena na najvišim položajima (Vodič, 2018a).

U članku "Zašto je ženama mjesto na rukovodećim pozicijama?" koji je objavila Međunarodna mreža poslovnih žena, a u pokušaju davanja odgovora na pitanje zašto nema više žena na rukovodećim pozicijama u kompanijama i među poduzetnicama, kao glavni problem ističu se same žene. Osnovna teza članka je da ne čudi činjenica da je žena na rukovodećim pozicijama malo s obzirom da i same žene na rukovodećim mjestima preferiraju muškarce. Kao primjer, autorica članka uzima istraživanje koje je provedeno na platformi Comparably.com od 23.5.2017. – 23.5.2018., a čiji rezultati kažu kako je 75 posto žena odabralo muškarce kao bolje lidere od žena. Slično istraživanje provedeno je i u Crnoj Gori gdje su žene birale tko su bolji lideri, muškarci ili žene i odabrale – muškarce s preko 50 posto glasova. Autorica zaključuje kako su žene same sebi prepreka. Razloge zašto je to tako, autorica vidi u određenim univerzalnim karakteristikama „ženske prirode", konkretno u a) nedostatku samopouzdanja (uporno postavljanje pitanja „Jesam li dovoljno dobra za to mjesto?"), b) zavisti, ljubomori, podmetanju i kritiziranju od strane drugih žena, c) *Queen beesindromu* gdje podređene žene poduzimaju sve aktivnosti da bi obezvrijedile, ponizile i sabotirale rad nadređene žene (Radić, 2019).

Prema Veri Čubrinić, izvršnoj direktorica za regrutiranje i selekciju tvrtke Selectio, žene imaju nejednake šanse pri zapošljavanju, isključene su iz neformalnih mreža unutar tvrtki, postoje različite predrasude o njihovim slabijim menadžerskim sposobnostima, uglavnom imaju nefleksibilno radno vrijeme te imaju manje mogućnosti za dodatnu edukaciju (Čubrinić, 2006)

Kao što smo već naveli u uvodu, postoje određeni pozitivni pomaci koji idu u smjeru izjednačavanja šansi za žene i muškarce. Jedan od važnijih koraka naprijed su legislativne inicijative. Dobar primjer je Zakon o ravnopravnosti spolova koji „obvezuje državna tijela na planiranje, edukaciju i provedbu aktivnosti rodne ravnopravnosti" (Vodič, 2020a: 11). Također, u prevladavanju rodnih stereotipa može se pristupiti putem provođenja zakonskih pozitivnih

mjera koje idu u smjeru poticanja podzastupljenih skupina na prijavljivanje za posao, kao i implementacijom obiteljski odgovorne politike, (Ibid).

S druge strane, i same poslovne organizacije su polako počele shvaćati da potpuno korištenje i razvoj talenata svih zaposlenika postaje poslovni imperativ. Prema Burkeu, ako organizacije žele ostati produktivne i kompetitivne na sve zahtjevnijem globalnom tržištu, moraju regrutirati, zadržati, razvijati i promovirati svoje najtalentiranije ljude, bez obzira na njihov spol . Da bi izašle u susret ovim zahtjevima, sve više kompanija pokušava postati više *women-friendly* (Burke, 1997). Također, istraživanja pokazuju kako se s povećanjem broja žena na rukovodećim položajima povećava produktivnost i kreativnost te kako raste kvaliteta poslovnih odluka (Vodič, 2020b). Pozitivan primjer je komunikacijska profesija. Naime, demografski podaci diljem Europe dokazuju trajnu feminizaciju komunikacijske profesije (European Communication Monitor, 2014).

U literaturi se također često navodi kako uključivanje žena na rukovodeće pozicije nije samo pitanje jednakih mogućnosti, već i pitanje društvene odgovornosti za rješavanje problema koja su važna cijelome društvu (Vodič, 2020a) kao i pitanje poslovne konkurentnosti (Vodič, 2020b). Također, manje je poznato da su žene manje korumpiranije od muškaraca (Vodič, 2020a).

U zadnjih nekoliko godina sve su popularnija istraživanja koja se bave razlikama u muškom i ženskom stilu vođenja. U teoriji se razvio koncept „ženskog stila“ vođenja koji se suprotstavlja „muškom stilu“ vođenja. „Ženski stil vođenja“ karakteriziraju sljedeće karakteristike; „demokratski stil vođenja, suradnja, razvijene interpersonalne vještine, poticanje participacije, moć koja proizlazi iz osobnosti, dijeljenje moći i informacija, poticanje samopoštovanja i entuzijazma kod zaposlenih, davanje pozitivnog primjera i timski rad“ (Pološki, 2003: 38). „Ženski stil“ vođenja se još naziva i emotivnim, kolegijalnim, prijateljskim, transformacijskim ili interaktivnim, a također participativnim i demokratskim stilom vođenja (Pološki, 2003). S druge strane „muški stil“ vođenja je „autokratski, konkurentski stav prema okolini, moć koja proizlazi iz pozicije u organizaciji, instrumentalni odnos prema zaposlenima i sklonost kritici“ (Pološki, 2003: 38). Koncept je razvijen jer je takav stil vođenja svojstven ženama. Međutim s obzirom da se radi o teorijsko-praktičnom konceptu vodstva, njega danas mogu primjenjivati i muškarci.

4. ŽENE I MENADŽMENT: KULTURNI KONTEKST

U svome stručnom radu, Ružić i Perušić (2014) referiraju se na istraživanje Grant Thornton International Business Reporta, čiji rezultati pokazuju kako, unatoč kvotama za žene i legislativi koja iste promiče, u zadnjih nekoliko godina nema pozitivnog pomaka u zastupljenosti žena u višem menadžmentu. Naime, od 2007. godine broj žena u visokom menadžmentu u prosjeku se kreće oko 24%, sa značajnim regionalnim razlikama. U Europi prednjače Rusija, Litva i Latvija s oko 40%, dok dobre rezultate postižu i zemlje jugoistočne Azije poput Indonezije, Filipina i Tajlanda (41%, 40% i 38%). S druge strane, na dnu svjetske ljestvice najčešće se nalaze zemlje u razvoju i Japan, koji već desetak godina bilježi samo 9% viših menadžerskih pozicija za žene (u Ružić i Perušić, 2014). Ovakve velike razlike među državama ukazuju na mogućnost utjecaja nacionalnih kultura na sklonost postavljanja žena na više menadžerske pozicije.

Ključan koncept preko kojeg pristupamo problemu nejednakog položaja žena na rukovodećim pozicijama iz kulturne perspektive je koncept roda. Rod je, za razliku od spola[2], „društveno-povijesno uvjetovani konstrukt spola koji određuje društvene uloge „muškarca“ i „žene““ i „jezik koji se uči od početka života kroz procese socijalizacije i odrastanja (Mirovni studiji, 2016). Rodne uloge „usko su povezane sa stereotipima koji se temelji na društvenim očekivanjima vezanim uz pripisani spol“ (Ibid). Dakle, rod je prije svega kulturni konstrukt, a uloge pripisane muškarcima i ženama kulturno su uvjetovane. U kontekstu nacionalnih kultura i njihovog utjecaja na percepciju žena, možemo govoriti o određenim, za nacionalne kulture specifičnim, rodnim stereotipima. Rodni stereotipi „unaprijed su stvorene generalizacije o muškim i ženskim pretpostavljenim profesionalnim sposobnostima i ambicijama“ (Vodič, 2020a: 7). Posljedica rodnih stereotipa je da rukovoditelji podliježu ovim stereotipima prilikom donošenja odluke prilikom zapošljavanja novih zaposlenika na rukovodeće položaje. Dakle, postavlja se pitanje kakva je situacija s rodnim ulogama i rodnim stereotipima u RH, tj. kakav je status žene u hrvatskoj kulturi, što od nje očekuju muškarci kako one same sebe vide?

Predsjednik SDP-a, Davor Bernardić, 7. ožujka 2020. godine, dan prije Međunarodnog dana žena, dao je intervju za HINA-u. Na pitanje zašto među SDP-ovim koordinatorima izbornih

[2] S druge strane, spol je “društveno-povijesno uvjetovana, medicinska i zakonska klasifikacija bioloških karakteristika koja dijeli osobe na kategorije prvenstveno na temelju izgleda vanjskih spolnih organa. No, uz genitalije i spolne žlijezde (gonade), biološki pojam spola uključuje i značajke kromosomskih struktura i hormonskih razina” (Mirovni studiji, 2016: 22)

jedinica nema niti jedne žene, Bernardić je odgovorio kako "koordinatorstvo nije za eksperimentiranje" te kako "taj posao moraju obaviti dokazani operativci na terenu" (u Luzar, 2020). Uslijedio je niz reakcija na ovu izjavu. Javile su se razne udruge koje se bave ljudskim pravima, a na njegovom 'ekspozeu' kapitalizirali su i njegovi politički suparnici, od stranaka Možemo[3] i Pametno[4], pa sve do premijera Plenkovića koji je za Bernardićevu izjavu kazao kako je to "zastrašujuća poruka, poruka 2020. godine od nekoga tko pretendira biti sutra premijer, ako dobije vlast. Zastrašujuća poruka i reagirajte na to" (Plenković 2020). Reagirale su i žene SDP-a. Inače, SDP je u svome Programu kao jedan od ciljeva postavio jačanje položaja i ravnopravnost žena. Dakle, kada na žene ovako gleda predsjednik vodeće lijeve i progresivne stranke u Hrvatskoj, tada situacija što se tiče hrvatske kulture nije obećavajuća.

U svojoj knjizi *Put do vlastitog pogleda* (2010), Sanja Sarnavka napravila je analizu medijskog sadržaja vezanog uz predstavljanje žene u hrvatskom medijskom prostoru. Kroz analize reklama, TV emisija poput Otvorenog, i novinskih članaka Sarnavka se bavi a) mjerom u kojoj su predstavljeni muškarci i žene kao i c) načinom na koji su predstavljeni muškarci i žene u hrvatskom medijskom prostoru. Autorica zaključuje da kada se u medijskom prostoru raspravlja o ozbiljnim temama, žene su iznimno podzastupljene[5], dok ih se u reklamnom svijetu prvenstveno koristi kroz njihova tijela.

Oba ova primjera samo su ilustrativna i iz njih ne možemo izvući neke konačne zaključke. Međutim, oba slučaja daju naslutiti da je hrvatska kultura 'muškocentrična' (eng. *malecentric*), tj. nepovoljna ili manje sklona ženama na visokim menadžerskim pozicijama. Još je 2006. godine bivša Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova Helena Štimac Radin kao najveću prepreku napredovanju žena u poslovnom svijetu istakla "predrasude koje su duboko ukorijenjene u društvu" (Štimac Radin, 2006). Štimac Radin je konstatirala da "kada žena pokazuje ambiciju, onda je smatraju nervoznom i neurotičnom, a kada to čini muškarac onda je to posve normalna pojava" (Ibid). Dakle, Štimac Radin ukazuje na kulturne čimbenike kao generatore nejednakih šansi za žene u odnosu na muškarce. U tom kontekstu, posebno ističe

[3] Sanda Benčić: "On je ženama poručio da će dobiti priliku u budućnosti, a mi njemu poručujemo da je on prošlost, a mi smo budućnost sada" (u Luzar, 2020).

[4] "Kada čelnik najveće oporbene stranke izostanak žena na popisu koordinatora izbornih jedinica opravda izjavom da 'koordinatorstvo nije za eksperimentiranje i da taj posao moraju obaviti dokazani operativci na terenu', onda znamo da je rodna jednakost u politici samo deklarativna i da je politička moć i dalje u rukama muškaraca. Svi vole glasno zagovarati ravnopravnost i propisane zakonske političke kvote, no samo načelno, a onda kada dođu u priliku potaknuti žene na bavljenje politikom ili ih, primjerice, staviti na liste za Sabor, žena nema nigdje" (Puljak, Marijana, 2020).

[5] Autorica navodi podatak kako emisija urednika Aleksandra Stankovića na svakih sto muškaraca ugošćuje jednu ženu (Sarnavka, 2010 : 91).

odgoj žena za uloge koje im u društvu tradicionalno pripadaju, što isključuje poslovne ambicije i poslovnu karijeru. Bivša Pravobraniteljica je zaključila kako su ograničavajući čimbenici i dalje obitelj i odgoj djece te kako ni država niti tvrtke ne izlaze u susret ženama oko usklađivanja obiteljskih obveza i posla (Ibid).

Dakle, iz kulturne perspektive, pretpostavka je da postoje duboko ukorijenjene vrijednosti i vjerovanja koja utječu na naše ponašanje. Jednako tako, pretpostavka je i da u svakoj kulturi postoje rodne uloge koje normiraju ili uvjetuju djelatnosti koje su primjerene ženama ili muškarcima. Nizozemski antropolog Geert Hofstede proveo je jedno od najopsežnijih studija o utjecaju kulture na vrijednosti na radnom mjestu. Analizirao je veliku bazu podataka o vrijednostima zaposlenika prikupljenih unutar IBM-a između 1967. i 1973. Podaci su obuhvatili više od 70 zemalja. Hofstede, koji je kulturu definirao kao „kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od ostalih“ (Hofstede, 2020) razvio je model nacionalne kulture koji se sastoji od šest dimenzija, a koje se mogu upotrijebiti za razlikovanje i kategorizaciju različitih kultura. Svaka od dimenzija opisana je kao kontinuum i predstavlja neovisne preferencije jednog stanja stvari (eng. *state of affairs*) nad drugim. Upravo preko razlika u odnosu na ove dimenzije Hofstede razlikuje zemlje, tj. njihove nacionalne kulture.

Hofstedeov model se sastoji od sljedećih dimenzija:

4.1 INDIVIDUALIZAM - KOLEKTIVIZAM

Ova dimenzija utvrđuje način na koji ljudi određuju sebe i svoje odnose s drugima. Individualističke kulture održavaju uvjerenje kako je pojedinac najvažniji entitet u svakom društvenom okruženju[6], naglašavaju neovisnost, nagrađuju pojedinačna postignuća i cijene jedinstvenost svakog pojedinca. U takvim kulturama, isticanje iz mnoštva je važna vrijednost. S druge strane, u kolektivističkim kulturama isticanje od ostalih izvor je neugodnosti. U kolektivističkim kulturama, različite društvene skupine (rođaci, klanovi, organizacije) ključne su za načine shvaćanja odnosa među ljudima tj. identitet se shvaća isključivo preko pripadnosti nekoj skupini.

[6] Dobar primjer je SAD kao (visoko-individualistička kultura) Kada Amerikanca traže da učini nešto što izlazi iz njegove odgovornosti, on će vjerojatno pitati „Što ja time dobivam?“ Ukratko , u individualističkim je kulturama naglasak na vlastitome „ja“ ispred svih drugih odnosa.

4.2 IZBJEGAVANJE NEIZVJESNOSTI

Sljedeća dimenzija odnosi se na razmjere do kojih „ljudi unutar pojedine kulture osjećaju nelagodu uslijed prilika koje doživljavaju kao neutvrđene, nejasne ili nepredvidljive“ (Dainton and Zelley, 2018). Kulture koje nastoje izbjeći višeznačnost (neodređenost) poznate su kao kulture *visokog izbjegavanja neizvjesnosti*. Takve kulture obično podržavaju stroge kodekse ponašanja i podupiru vjerovanje u apsolutne istine[7]. Kulture koje imaju *nisko izbjegavanje neizvjesnosti* sklone su lakše prihvaćati višeznačnost (neodređenost) i nedostatak strukture. U takvim kulturama pojedinci su skloniji rizicima, inovaciji i vrednuju razmišljanje „izvan obrazaca“. Na radnom mjestu , pojedinci iz kulture niskog izbjegavanja neizvjesnosti skloni su naporno raditi samo kada je to neophodno. Pravila se često odbacuju,ili ih se niti ne poznaje,dok ljude valja poučavati točnosti i nadzirati je.

4.3 UDALJENOST IZAZVANA MOĆI

Treća dimenzija jest stav prema moći, koja se odnosi na stupanj u kojemu ljudi s malo moći u društvu nejednakost smatraju normalnom i prihvatljivom (Hofstede, 2020). Kulture s *visokim stavom prema moći* prihvaćaju moć kao nešto rijetko, a razlike uzrokovane moći kao prirodne i neizbježne. U takvim je vrstama kultura veća centralizacija vlasti, dok se velika važnost pridaje statusu i rangu. Kada je riječ o radnom mjestu, takve kulture uglavnom imaju velik broj supervizora, rigidan stav koji svaki posao klasificira prema određenoj hijerarhiji, a odluke se donose samo na vrhu te hijerarhije. Kulture s *niskom udaljenošću izazvanom moći* vrednuju minimalizaciju razlika uzrokovanih moći. Iako hijerarhija može postojati, ljudi koji se nalaze na njenu vrhu ne smatraju se nadmoćnima u odnosu na one niže u hijerarhiji tj. ljudi sa svih razina pomažu onima svih drugih razina. Štoviše, ljudi s manje moći smatraju kako motivacijom i napornim radom mogu i sami steći moć. U takvim kulturama, odluke donesene zajedno s onima koji su im podređeni smatraju prednošću.

4.4 DUGOROČNA I KRATKOROČNA USMJERENOST

Četvrtu kulturalnu dimenziju nazivamo usmjerenošću (orijentacijom) ka dugoročnosti, odnosno ka kratkoročnosti. *Dugoročna orijentacija* povezana je štedljivošću, uštedama, ustrajnošću i spremnošću staviti sebe u drugi plan kako bi se postigao željeni cilj. U kulturama

[7] Npr, u kulturama visokog izbjegavanja neizvjesnosti, radno je mjesto utvrđeno pravilima, preciznošću i točnošću. Za poslovni se sastanak tako preferira utvrđeni dnevni red, koji se strogo slijedi.

s dugoročnom orijentacijom, zaposlenici redovito imaju snažnu radnu etiku, a njihov je pogled usmjeren ka postizanju udaljenih ciljeva. *Kratkoročna orijentacija* usredotočena je na želju za trenutačnim postignućima. Pojedinci u im kulturama skloni su trošiti novac kako bi „držali korak sa susjedima“ te su im brzi rezultati draži od dugoročne koristi. Zaposlenici odmah traže plaćanje i povlastice te nisu toliko spremni žrtvovati se kratkoročno kako bi dugoročno profitirali. (Dainton and Zelley, 2018)

4.5 MUŠKO - ŽENSKO

Konačno, uloge i pozicije muškaraca i žena u društvu predmet su pete dimenzije. Ova dimenzija usmjerena je na odnos između biološkog spola i onoga što se smatra prihvatljivim ponašanjem za pojedini spol. **Muške kulture** su one koje stvarnost biološkog spola koriste za stvaranje točno određenih uloga za muškarce i za žene. U muškim kulturama, od muškarca se očekuje da budu prodorni, ambiciozni i skloni nadmetanju tj. od žena se očekuje da pružaju podršku te budu nježne i samozatajne. Ako te vrijednosti prebacimo na radno mjesto, zemlje s muškom orijentacijom vjeruju kako osobe na rukovodećim položajima (menadžer) trebaju biti odlučni i prodorni ((Dainton and Zelley, 2018: 79). Što je još važnije, žene teško postižu ravnopravnost na radnom mjestu. Primaju niže plaće, radna im mjesta nisu toliko stabilna te imaju malo prilika za napredovanje. Maskuline kulture karakterizira preferencija u društvu prema dostignućima, junaštvu, asertivnosti i materijalnim nagradama za uspjeh. Društvo u cjelini je konkurentnije.(Hofstede, 2020)

Nasuprot tome, **ženske kulture** su one koje imaju manje rigidne uloge ponašanja utemeljene na biološkome spolu (Dainton and Zelley, 2018: 80). Muškarci i žene imaju jednako pravo biti prodorni ili pak samozatajni, nadmetati se ili biti obzirni. Umjesto rigidnih uloga na temelju spola, naglasak u ženskim kulturama je uglavnom na olakšavanju i međusobnim odnosima, kao i brizi za slabe. Na radnom mjestu, ženske kulture očituju traženje konsenzusa i veće vrednovanje kakvoće življenja u odnosu na materijalni uspjeh. Npr. u Švedskoj koja je izrazito ženska kultura, zakon dopušta i muškarcima i ženama uravnoteženje roditeljstva i zaposlenja. Kod rođenja djeteta, i majka i otac imaju pravo na plaćeni dopust od godine dana (Dainton and Zelley, 2018). Feminine kulture označava sklonost suradnji, skromnost, brizi za slabije i težnja kvaliteti života. Društvo u cjelini je više orijentirano na konsenzus (Hofstede, 2020)

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA: PREPREKE S KOJIMA SE ŽENE SUOČAVAJU U KORPORATIVNOM MENADŽMENTU

5.1 ISTRAŽIVAČKI PROBLEM, CILJEVI I HIPOTEZE

Kao što smo već naveli u uvodu, provedena su mnoga istraživanja vezana za nejednak status žena u odnosu na muškarce u korporativnom menadžmentu. U tim istraživanjima najčešće se istražuju prepreke s kojima se žene susreću u svome profesionalnome napredovanju. Cilj istraživanja u ovome diplomskome radu je otkriti postoji li povezanost između roda i profesionalnog razvoja (istraživački problem 1) te postoji li povezanost između stavova koje ljudi imaju o rodnoj ravnopravnosti i jednakosti šansi u napredovanju žena u menadžmentu (istraživački problem 2). Pragmatični cilj ovog istraživanja odnosi se na istraživanje razloga nejednakog položaja žena u odnosu na muškarce u visokom menadžmentu. Na temelju rezultata istraživanja moći će se efikasnije djelovati na povećanje udjela žena na visokim pozicijama u top menadžmentu. Korisnici rezultata su žene, Vlada RH, znanstvenici (sociolozi, politolozi), udruge, poslovna zajednica RH, a načini korištenja rezultata istraživanja kreću se od informacijske i konzultativne primjene, osvještavanje građana i Vlade RH, te poslovne zajednice s ciljem smanjenja nejednakosti na radnome mjestu.

5.1.1 SPOZNAJNI CILJEVI

C1: utvrditi iskustvo napredovanja u korporativnom menadžmentu

C2: utvrditi percepciju zaposlenika o preprekama s kojima se žene u korporativnom menadžmentu susreću

C3: utvrditi postoji li korelacija (statistički značajna razlika) u stavu zaposlenika o nejednakim mogućnostima i preprekama s kojima se žene u korporativnom menadžmentu susreću s obzirom na stupanj obrazovanja.

5.1.2 HIPOTEZE

H1 – iskustvo napredovanja muškaraca i žena u korporativnom menadžmentu značajno se razlikuje

H2 – percepcija muškaraca o preprekama s kojima se žene susreću u korporativnom menadžmentu značajno se razlikuje od percepcije žena

H3 – stavovi zaposlenika se značajno razlikuju s obzirom na spol

H4 – postoji korelacija između stavova zaposlenika o nejednakim mogućnostima i preprekama s kojima se žene u korporativnom menadžmentu susreću sa stupnjem obrazovanja zaposlenika

5.2 METODA ISTRAŽIVANJA – METODA ANKETE

Za ovo istraživanje odabrana je anketa koja je najčešće upotrebljavana metoda za prikupljanje podataka u društvenim znanostima (Vujević, 2006: 125). U širem smislu, anketa je „svako prikupljanje podataka uz pomoć postavljenih pitanja“ (Tkalac Verčić et al, 2011: 103). Razlog popularnosti ankete leži u činjenici što se njome mogu prikupiti podaci o stavovima i mišljenjima odabranih ispitanika koji se zatim mogu statistički izmjeriti. Dakle, prednosti ankete u odnosu na neke druge metode istraživanja su jednostavna računalna obrada i mogućnost anketiranja velikog broja ispitanika u kratkome vremenskome periodu. Prema Milasu „anketna metoda je poseban oblik ne-eksperimentalnog istraživanja koje kao osnovni izvor podataka koristi osobni iskaz o mišljenjima, uvjerenjima, stavovima i ponašanju, pribavljen odgovarajućim standardiziranim nizom pitanja“ (Milas, 2009: 395). Anketa se sastoji od određenog broja unaprijed definiranih pitanja, a koriste se u različite svrhe. Najčešće se radi o ispitivanjima rasprostranjenosti neke pojave, upoznavanju stavova i mišljenja populacije o određenim društveno relevantnim problemima, istraživanju tržišta, itd. (Milas, 2009). Moguće tehnike pri provođenju ankete su anketiranje poštom, telefonski, on-line i izravno anketiranje (Tkalac Verčić et al, 2011).

Milas ističe kako anketa mora slijediti unaprijed zadane standarde da bi ponudila znanstveno prihvatljive i vjerodostojne rezultate. Autor navodi sljedeće elemente na kojima počiva planiranje anketnog istraživanja: a) ciljevi i problemi kojima se namjeravamo baviti b) potrebna

preciznost rezultata odnosno prihvatljiva razina greške i c) raspoloživo vrijeme i sredstva. (Milas, 2009: 397).

Vujević navodi kako protivnici ankete kao metode istraživanja najčešće ukazuju na lošu primjenu metode, a kao najčešću pogrešku u anketi ističu pogreške u uzorkovanju. Uz ove teškoće, autor navodi i ostale teškoće u dobivanju i interpretiranju podataka koji se dobivaju anketom te ih klasificira na sljedeći način: 1) *epistemološke teškoće* koje se odnose na različiti stupanj stručnosti ispitanika što rezultira razlikom u vrijednosti njihovih odgovora, a oni svejedno ravnopravno ulaze u statističku obradu; 2) *psihološke teškoće* odnose se na nemogućnost prilagodbe težine ankete svim ispitanicima; 3) *društvene teškoće* koje se odnose na tendenciju ispitanika da na anketni upitnik daju odgovore koji su u skladu s društvenim vrijednostima i očekivanjima, što rezultira rezultatima koji su bolji nego što stvarno stanje uistinu jest (Vujević, 2006). Možemo još dodati kako anketar nema mogućnost provjere da li je ispitanik dao istinit ili neistinit odgovor.

Istraživanje stavova zaposlenika o preprekama s kojima se žene suočavaju u poslovnom svijetu provedeno je u razdoblju od 14. listopada do 20. listopada 2020. godine unutar jedne korporacije u Zagrebu. Prvo je odabran prigodni uzorak, dio populacije koji nam je dostupniji za istraživanje sukladno temi rada, svi zaposlenici stariji od 18 godina.

Istraživanje je provedeno metodom ankete. Korištena je tehnika online anketiranja. Anketa je sadržavala 22 tvrdnje i 4 pitanja, na koja je odgovorilo 87 zaposlenika. Za ispunjavanje ankete bilo je potrebno 3-4 minute. Razlog on-line anketiranja jest pokrivenost većeg broja ispitanika u kraćem vremenskom razdoblju.

5.3 POPULACIJA I UZORAK

Za ciljanu populaciju istraživanja određeni su zaposlenici jedne od vodećih hrvatskih banaka, muškarci i žene u dobi od 18+ godina, različitog stupnja obrazovanja i različitih pozicija radnih mjesta unutar organizacije (od najnižih do najviših). Cilj rada radu je ispitati postoji li povezanost između roda i profesionalnog razvoja te postoji li povezanost između stavova koje ljudi imaju o rodnoj ravnopravnosti i jednakosti šansi u napredovanju žena u menadžmentu. Zbog objektivnih ograničenja, praktičnih i financijskih, ispitivanje će se provesti unutar jedne korporacije, na uzorku od 87 ispitanika. Korišten je prigodni uzorak (izračun odabrane populacije za potrebe provedbe ankete): svi zaposlenici sjedišta jedne zagrebačke korporacije stariji od 18 godina.

5.4 INSTRUMENT

U ovome istraživanju korišteni instrument je anketni upitnik. Korišten je zatvoreni tip pitanja, a za mjerenje stavova korištena je Likertova skala. Radi se o jednoj od najčešće primjenjivanih ljestvica za mjerenje stavova koja se sastoji od tvrdnji koje izražavaju pozitivan ili negativan stav prema nekom objektu stava. Svaku tvrdnju u Likertovoj skali prati najčešće pet mogućih odgovora kojima se izražava stupanj slaganja, odnosno neslaganja sa stavom izraženim u tvrdnji.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Tablica 1. Socio-demografske karakteristike ispitanica i ispitanika (prema rodu)

	Muškarci	Žene
N	23	64
Bračni status (%)		
Udana/oženjen	16 (69.6)	36 (56.2)
Izvanbračna zajednica	4 (17.4)	9 (14.1)
Samac	1 (4.3)	9 (14.1)
Razveden/a	2 (8.7)	9 (14.1)
Udovac/ica	0 (0.0)	1 (1.6)
Obrazovanje (%)		
Srednja stručna sprema – SSS	1 (4.3)	19 (29.7)
Viša stručna sprema – VŠS	2 (8.7)	6 (9.4)
Visoka stručna sprema – VSS	17 (73.9)	35 (54.7)
Magistar znanosti (mr.sc.)	3 (13.0)	4 (6.2)
Funkcija u kompaniji (%)		
Službenička	2 (8.7)	30 (46.9)
Menadžerska	11 (47.8)	22 (34.4)
Izvršna	10 (43.5)	12 (18.8)
Prosječna dob		
	47.65	44.30

Izvor: obradila autorica

Tablica 1. odnosi se na socio-demografske karakteristike. Prvo što vidimo je struktura ispitanika, od čega su 64 žene i 23 muškarca. Većina muškaraca i većina žena su u bračnoj zajednici, ali je više žena u uzorku koje nisu u bračnoj zajednici nego muškaraca. Zatim, među ženama je puno više ispitanica koje su u službeničkoj funkciji (46.9%) u usporedbi sa samo (8.7%) muškaraca koji su u službeničkoj funkciji. Što se tiče stupnja obrazovanja, vidimo da najviše ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu (73.9%) muškaraca i (54.7%) žena. Prosječna dob zaposlenih je 44.30 godina žene i 47.65 godina muškarci. Iz rezultata istraživanja proizlazi da su muškarci obrazovaniji od žena na uzorku koji nije reprezentativan.

Tablica 2. Stavovi zaposlenika o preprekama u poslovnom svijetu

		Muškarci	Žene
n (%)		23	64
Vaš put napredovanja do trenutne pozicije je bio lagan.	1	6 (26.1)	13 (20.3)
	2	12 (52.2)	30 (46.9)
	3	4 (17.4)	16 (25)
	4	1 (4.3)	5 (7.8)
	5	0 (0.0)	0 (0.0)
Spol mi je bio otegotna okolnost za napredovanje.	1	6 (26.1)	10 (15.6)
	2	11 (47.8)	18 (28.1)
	3	6 (26.1)	16 (25)
	4	0 (0.0)	17 (26.6)
	5	0 (0.0)	3 (4.7)
Ženama je teže nego muškarcima doći do rukovodeće pozicije.	1	2 (8.7)	4 (6.2)
	2	10 (43.5)	6 (9.4)
	3	8 (34.8)	12 (18.8)
	4	3 (13.0)	27 (42.12)
	5	0 (0.0)	15 (23.4)
Žene su manje kvalitetne na rukovodećom pozicijama jer su „rastrgane“ između obitelji i posla.	1	6 (26.1)	30 (46.9)
	2	9 (39.1)	25 (39.1)
	3	3 (13.09	4 (6.2)
	4	4 (17.4)	2 (3.1)
	5	1 (4.3)	3 (4.7)
Žene su suvišno diskriminirane kao moguće „nadređene“.	1	2 (8.7)	5 (7.8)
	2	17 (73.9)	10 (15.6)
	3	4 (17.49	22 (34.4)
	4	0 (0.0)	23 (35.9)
	5	0 (0.0)	4 (6.2)
Obrazovanje žena nije dovoljan kriterij za određeno radno mjesto.	1	4 (17.4)	6 (9.4)
	2	8 (34.8)	12 (18.8)
	3	7 (30.4)	11 (17.2)
	4	4 (17.4)	29 (45.3)
	5	0 (0.0)	6 (9.4)
Kroz svoj profesionalni put često ste nailazili na prepreke u napredovanju.	1	1 (4.3)	4 (6.2)
	2	0 (0.0)	13 (20.3)
	3	10 (43.5)	16 (25.0)
	4	7 (30.4)	26 (40.6)
	5	5 (21.7)	5 (7.8)
Žene rukovoditeljice u svom djelovanju češće se	1	0 (0.0)	5 (7.8)
	2	7 (30.4)	35 (54.7)
	3	8 (34.8)	17 (26.6)

oslanjaju na osjećaje nego na razum.	4	5 (21.7)	7 (10.9)
	5	3 (13.0)	0 (0.0)
Stil liderstva žena je slabiji u odnosu na muški stil.	1	2 (8.7)	22 (34.4)
	2	8 (34.8)	27 (42.2)
	3	8 (34.8)	11 (17.2)
	4	3 (13.0)	4 (6.2)
	5	2 (8.7)	0 (0.0)
Žene su kao supruge, majke i partnerice preopterećene za poziciju izvrsnog lidera.	1	1 (4.3)	21 (32.8)
	2	12 (52.2)	30 (46.9)
	3	6 (26.1)	8 (12.5)
	4	1 (4.3)	3 (4.7)
	5	3 (13.0)	2 (3.1)
Žene su same sebi prepreka u mogućem napredovanju.	1	2 (8.7)	12 (18.8)
	2	8 (34.8)	23 (35.9)
	3	8 (34.8)	20 (31.2)
	4	3 (13.0)	9 (14.1)
	5	2 (8.7)	0 (0.0)
Žene imaju potpuno jednake izglede za napredovanje kao i muškarci.	1	1 (4.3)	9 (14.1)
	2	5 (21.7)	32 (50.0)
	3	3 (13.0)	9 (14.1)
	4	11 (47.8)	11 (17.2)
	5	3 (13.0)	3 (4.7)
Žene imaju slabije menadžerske sposobnosti od muškaraca.	1	7 (30.4)	36 (56.2)
	2	11 (47.8)	27 (42.2)
	3	4 (17.4)	0 (0.0)
	4	1 (4.3)	0 (0.0)
	5	0 (0.0)	1 (1.6)
Obitelj se treba žrtvovati ako to traži karijera jednog njenog člana.	1	2 (8.7)	12 (18.8)
	2	9 (39.1)	21 (32.8)
	3	8 (34.8)	19 (29.7)
	4	3 (13.0)	10 (15.6)
	5	1 (4.3)	2 (3.1)
Muž i žena bi trebali imati jednaka stajališta oko glavnih političkih i vjerskih pitanja.	1	6 (26.1)	7 (10.9)
	2	11 (47.8)	28 (43.8)
	3	1 (4.3)	15 (23.4)
	4	3 (13.0)	10 (15.6)
	5	2 (8.7)	4 (6.2)
Za muškarce je mnogo važnije da postignu	1	7 (30.4)	14 (21.9)
	2	6 (26.1)	28 (43.8)
	3	6 (26.1)	12 (18.8)

profesionalnu karijeru nego za žene.	4	3 (13.0)	7 (10.9)
	5	1 (4.3)	3 (4.7)
Sastanci su mnogo djelotvorniji kad im predsjeda žena.	1	5 (21.7)	4 (6.2)
	2	7 (30.4)	16 (25.0)
	3	10 (43.5)	35 (54.7)
	4	1 (4.3)	8 (12.5)
	5	0 (0.0)	1 (1.6)
Bolje je da je na visokoj razini menadžmenta muškarac.	1	4 (17.4)	18 (28.1)
	2	9 (39.1)	22 (34.4)
	3	6 (26.1)	20 (31.2)
	4	2 (8.7)	4 (6.2)
	5	2 (8.7)	0 (0.0)
Muškarci obično rješavaju probleme logičnom analizom.	1	1 (4.3)	7 (10.9)
	2	4 (17.4)	21 (32.8)
	3	8 (34.8)	24 (37.5)
	4	7 (30.4)	12 (18.8)
	5	3 (13.0)	0 (0.0)
Žene obično rješavaju probleme intuicijom.	1	1 (4.3)	4 (6.2)
	2	3 (13.0)	31 (48.4)
	3	12 (52.1)	21 (32.8)
	4	5 (21.7)	7 (10.9)
	5	2 (8.7)	1 (1.6)
Rješavanje organizacijskih problema obično zahtjeva aktivan, snažan pristup karakterističan za muškarca.	1	1 (4.3)	19 (29.7)
	2	9 (39.1)	29 (45.3)
	3	9 (39.1)	12 (18.8)
	4	3 (13.0)	4 (6.2)
	5	1 (4.3)	0 (0.0)
Rasprava o ravnopravnosti kod zapošljavanja je relevantna tema u RH.	1	2 (8.7)	5 (7.8)
	2	6 (26.1)	11 (17.2)
	3	8 (34.8)	19 (29.7)
	4	7 (30.40)	17 (26.6)
	5	0 (0.0)	12 (18.8)

Bilješka: u ćelijama su brojevi ispitanika i postotci za svaku kategoriju na Likertovoj skali (1 – uopće se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – niti se slažem niti se ne slažem; 4 – slažem se; 5 – u potpunosti se slažem)
Izvor: obradila autorica

Tablica 2. daje prikaz postotaka za svaku kategoriju na Likertovoj skali, odvojeno za muškarce i za žene. Iz tablice možemo vidjeti i razlike u stavovima između žena i muškaraca. Rezultati pokazuju da 78.3 % muškaraca tvrdi da im put napredovanja do trenutne pozicije nije bio lagan, dok isto tvrdi 67.2 % žena. Međutim, da im je spol bio otegotna okolnost tvrdi 31.3 % žena, dok niti jedan muškarac nije izrazio takvu tvrdnju. Dakle, skoro 70 % žena smatra da im spol ne predstavlja prepreku u njihovome napredovanju, što je pozitivan pomak u odnosu na većinu konzultiranih istraživanja vezanih uz istu temu. Nadalje, 13 % muškaraca slaže se s tvrdnjom da je ženama teže nego muškarcima doći do rukovodeće pozicije, dok isto tvrdi 65.5 % žena. Ovaj rezultat, osim očite razlike u tvrdnjama između muškaraca i žena, ukazuje i na nekonzistentnost u odgovorima žena. Konačno, da u svome profesionalnome putu često nailaze na prepreke u napredovanju tvrdi 52.1 % muškaraca i 48.4 % žena. Ovi rezultati ukazuju na to da su muškarci u približno istoj mjeri kao i žene suočeni s preprekama kao i da su jednako svjesni diksursa o preprekama na profesionalnome putu. Da žene imaju potpuno jednake izglede za napredovanje kao i muškarci smatra 60.8 % muškaraca, dok isto tvrdi 21.9 % žena.

Da su žene manje kvalitetne na rukovodećom pozicijama jer su „rastrgane“ između obitelji i posla tvrdi 21.7 % muškaraca i 7.8 % žena. Da su žene suvišno diskriminirane kao moguće „nadređene“ ne tvrdi niti jedan muškarac, dok se s tvrdnjom slaže 42.1 % žena. Da se žene rukovoditeljice u svom djelovanju češće oslanjaju na osjećaje nego na razum tvrdi 34.7 % muškaraca, dok isto tvrdi 10.9 % žena. Nadalje, muškarci su skloniji složiti se s tvrdnjom da je stil liderstva žena slabiji u odnosu na muški stil (21.7 %).

Što se tiče razlika između tvrdnji muškaraca i žena vezanih uz njihovu percepciji prepreka s kojima se suočavaju u vlastitom napredovanju, iako je bilo očekivano da se ženski i muški odgovori razlikuju, razlike zapravo nema, odnosno ona je jako malena. Ono u čemu se odgovori muškaraca i žena razlikuju je u percepciji prepreka s kojima se žene suočavaju, u percepciji žena kao lidera, njihovog stila vodstva, žena kao emocionalnih i intuitivnih i ne baš racionalnih bića, itd.

Rezultati istraživanja pokazuju i da ne postoji značajna razlika u stavovima zaposlenika o nejednakim mogućnostima i preprekama s kojima se žene susreću u poslovnom svijetu s obzirom na stupanj obrazovanja.

Tablica 3. Sumirani indeks koji ukazuje na stavove prema ženama, odvojeno prema rodu

	Prosjek (SD)
Muškarci	49.34 (7.22)
Žene	40.17 (6.83)

Bilješka: Viša vrijednost ukazuje na negativnije stavove prema ženama u poslovnom svijetu, SD: Standardna devijacija
Izvor: obradila autorica

Tablica 3.1 Sumirani indeks koji ukazuje na stavove prema ženama, odvojeno prema stupnju obrazovanja

	Prosjek (SD)
Srednja stručna sprema – SSS	40.75 7.195576
Viša stručna sprema – VŠS	43.5 5.529144
Visoka stručna sprema – VSS	43.01923 8.739117
Magisterij znanosti (mr. sc.)	43.71429 7.409775

Bilješka: Viša vrijednost ukazuje na negativnije stavove prema ženama u poslovnom svijetu, SD: Standardna devijacija
Izvor: obradila autorica

Tablica 4. Sumirani indeks koji opisuje osobna iskustva diskriminacije, odvojeno prema rodu

	Prosjek (SD)
Muškarci	6.00 (1.34)
Žene	6.56 (1.67)

Bilješka: Viša vrijednost ukazuje na percepciju više osobne diskriminacije, SD: Standardna devijacija
Izvor: obradila autorica

Tablica 4.1 Sumirani indeks koji opisuje osobna iskustva diskriminacije, odvojeno prema stupnju obrazovanja

	Prosjek (SD)
Srednja stručna sprema – SSS	6.35 (1.13)
Viša stručna sprema – VŠS	6.37 (2.19)
Visoka stručna sprema – VSS	6.32 (1.70)
Magisterij znanosti (mr. sc.)	7.28 (1.38)

Bilješka: Viša vrijednost ukazuje na percepciju više osobne diskriminacije, SD: Standardna devijacija
Izvor: obradila autorica

U tablicama 3. i 4. je napravljen indeks stavova prema ženama, te skala osobnog iskustva diskriminacije. Skale su rađene na način da su sumirani odgovori na sva pitanja, tako da više vrijednosti pokazuju negativnije stavove prema ženama u tablicama 3. i 3.1.
U tablicama 4. i 4.1. više vrijednosti pokazuju negativnije stavove osobne diskriminacije.

Prvi važan rezultat vidimo u tablici 3. koja nam pokazuje kako muškarci imaju puno negativnije stavove prema ženama u poslovnom svijetu nego žene, prosječna vrijednost (49.34) za muškarce, dok je (40.17) za žene. Drugi važan rezultat vidimo u tablici 4. koja nam pokazuje da muškarci i žene imaju sličnu percepciju osobne diskriminacije, što je ujedno i najzanimljiviji rezultat ovog istraživanja jer istraživanja na koja smo se referirali u prvome dijelu ovoga rada pokazuju da su žene objektivno puno više diskriminirane nego muškarci. Drugim riječima, muškarci se osjećaju jednako diskriminiranima kao i žene u poslovnom svijetu. Rezultatima koje smo iščitali iz tablica 2. i 3. potvrđujemo C1: utvrditi stav zaposlenika o nejednakim mogućnostima muškaraca i žena u poslovnom svijetu, odnosno istraživanjem potvrđujemo da postoji povezanost između roda i profesionalnog razvoja, što se referira na prvi istraživački problem – **Istraživački problem 1**: Postoji li povezanost između roda i profesionalnog razvoja?

7. ZAKLJUČAK

U ovome diplomskome radu krenuli smo od pretpostavke da postoje značajne razlike između žena i muškaraca u njihovome putu prema profesionalnom napredovanju. Do ove smo pretpostavke došli uvidom u rezultate recentnih istraživanja na ovu temu u Hrvatskoj i svijetu. Na temelju ove pretpostavke formuliran je cilj istraživanja, hipoteze i istraživačka pitanja. Konačno, provedeno je istraživanje metodom ankete u jednoj od vodećih hrvatskih korporacija na uzorku od 87 ispitanika. S obzirom na mali uzorak, bilo bi pretjerano donositi neke općenite zaključke na temelju rezultata ovoga istraživanja. Međutim, može se konstatirati kako rezultati istraživanja ne odstupaju značajno od sličnih istraživanja na istu temu u Hrvatskoj. Primjerice, rezultati pokazuju da su stavovi muškaraca prema ženama u poslovnom svijetu negativniji nego stavovi žena što potvrđuje tezu prvog istraživačkog problema. S druge strane, rezultati pokazuju da muškarci i žene imaju sličnu percepciju osobne diskriminacije, tj. muškarci se osjećaju jednako diskriminiranima kao i žene u poslovnom svijetu.

Posljednji rezultat odstupa od rezultata većine istraživanja u kojima se ističe kako su upravo žene te koje su diskriminirane na radnome mjestu i kojima je puno teže nego muškarcima napredovati u svome profesionalnome životu. Ovo odstupanje možemo interpretirati na najmanje dva načina. Prvi je da su muškarci uistinu u istoj mjeri diskriminirani na radnome mjestu kao i žene. Druga bi interpretacija bila da je ovo odstupanje u našem istraživanju prije svega rezultat dizajna istraživanja. Naime, u istraživanju provedenome u ovome diplomskome radu ispitivani su stavovi ispitanika ili njihova percepcija tuđe i vlastite diskriminiranosti. Činjenica da se muškarci na radnome mjestu osjećaju otprilike jednako diskriminiranima kao i žene, ne govori nužno o stvarnome stanju rodne diskriminiranosti na radnome mjestu. Dakle, nekome se može činiti da je diskriminiran, iako to u stvarnosti ne mora biti tako, a posebno ne u odnosu na razinu diskriminiranosti drugog spola. Kao što smo naveli u uvodu ovog istraživanja, metodi ankete imanentne su određene teškoće. Možemo pretpostaviti kako se i u slučaju našeg istraživanja pokazalo da je metoda ankete sklona epistemološkim i društvenim teškoćama, iako u ponešto modificiranom obliku. Zaključno, možemo konstatirati kako bi za kvalitetnije rezultate vezane uz istraživanje rodne diskriminiranosti valjalo više pažnje posvetiti dizajnu istraživanja i možda pokušati s nekim drugim metodama istraživanja ili nekom kombinacijom metoda.

S druge strane, ono u čemu se odgovori muškaraca i žena razlikuju je u percepciji prepreka s kojima se žene suočavaju, u percepciji žena kao lidera, njihovog stila vodstva, žena kao emocionalnih i intuitivnih i ne baš racionalnih bića. Što se tiče stavova muškaraca prema

navedenim temama, možemo konstatirati kako se i u ovome istraživanju potvrdilo da su u dijelu 'muškoga svijeta' još uvijek prisutne predrasude vezane uz žene kao liderice. Ovim predrasudama potvrđuju se i perpetuiraju određeni obrasci ili mitovi, čiji su korijeni dobrim dijelom kulturalni.

8. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: IVANA LACKOVIĆ

Matični broj studenta: 0135204246

Naslov rada: ŽENE NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U MENADŽMENTU

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum	Potpis studenta
_____	_____

9. POPIS LITERATURE

9.1 KNJIGE I ČLANCI

1. Agocs, Carol. 1997. Institutionalized Resistence to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression. in Burke, Ronald. J (ed): Women in Corporate Management. Springer Netherlands. pp. 45-59
2. Buble, Marin. 2006. Osnove menadžmenta. Sinergija: Zagreb
3. Burke, Ronald. J. 1997. Women in Corporate Management. in Burke, Ronald. J (ed): Women in Corporate Management. Springer Netherlands. pp. 1-3
4. Burke, Ronald. J. and Susan Black. 1997. Save the Males: Backclash in Organization. in Burke, Ronald. J (ed): Women in Corporate Management. Springer Netherlands. pp. 61-70.
5. Dainton, Marianne and Ellaine D. Zelley. 2018. Applying Communication Theory for Professional Life. A Practical Introduction. 4th Edition. London: Sage Publications.
7. Gatrell Caroline and Cary L. Cooper. 2007. '(No) cracks in the glass ceiling: women managers, stress andthe barriers to success'. In Bilimoria, Diana and Sandy Kristin Piderit (eds) *Handbook on Women in Business And Management.* Edward Elgar Publishing: Cheltenham
8. Milas, Goran. 2005. *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap
9. Mirovni studiji. 2016. *Osnovni pojmovi.* Centar za mirovne studije: Zagreb
10. Pološk̆i, Nina. 2003. '"Ženski stil" vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima'. *Ekonomski pregled*, 54 (1-2), str. 38-54
11. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. 2018a. *Vodič za obiteljsku odgovornost i rodnu ravnopravnost. Državne institucije i agencije.* http://rec.prs.hr/wp-content/uploads/2018/03/Mamforce-vodič-Državne-institucije-i-agencije.pdf
10. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. 2018b. *Vodič za obiteljsku odgovornost i rodnu ravnopravnost. Male i srednje tvrtke.* http://rec.prs.hr/wp-content/uploads/2018/02/Mamforce-Vodic-MST-Web2.pdf
11. Ružič, Vlatka i Martin Perušić. 2014. 'Položaj žena u menadžmentu – novi trendovi u fenomenu staklenog stropa'. Praktični menadžment, Vol. V., br. 1, str. 98-107

12. Sarnavka, Sanja. 2010. *Put do vlastitog pogleda. Kako čitati, slušati, razumjeti medijske tekstove i medisjku kulturu.* Babe: Zagreb
13. Sikavica, Pere i Fikreta Bahtijarević-Šiber. 2004. Menadžment. Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia: Zagreb
14. Tkalac Verčić, Ana, Sinčić Ćorić Dubravka i Nina Pološki Vokić. 2011. *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima*. Zagreb: M.E.P.
15. Valerio, Anna Marie. 2009. Developing Women Leaders. A Guide for Men and Women in Organizations.Wiley: Blackwell.
16. Vujević, Miroslav. 2006. *Uvođenje u znanstveni rad u području društvenih znanosti. Zagreb*: Školska knjiga
17. Weihrich, Heinz i Harold Koontz. 1998. *Menadžment*. Mate: Zagreb

9.2 INTERNETSKI IZVORI

1. Čubrinić, Vera. 2006. Okrugli stol: Žene na rukovodećim pozicijama i pojam "staklenog stropa". https://ravnopravnost.gov.hr/vijesti/okrugli-stol-zene-na-rukovodecim-pozicijama-i-pojam-staklenog-stropa/586
2. Dudley Edwards, Ruth. 2005. 'Feminisation and why he's no Buerk!' *Daily Mail*, 19 August. https://www.ruthdudleyedwards.co.uk/journalism05/DMail3.html
3. Eagly, Alice H. Carli, Linda L. 2008. Women and the Labyrinth of Leadership. Harward Business Review. https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership
4. European Communication Monitor 2014. 2014. Brussels: EACD
5. Hofstede, Geert. 2020. Hofstede Insights. https://hi.hofstede-insights.com/national-culture
6. Luzar, Ivan. 2020. Seksizam Davora Bernardića postao je hit, ljudi mu masovno odgovaraju. Evo najboljih reakcija. Telegram. https://www.telegram.hr/politika-kriminal/seksizam-davora-bernardica-postao-je-hit-ljudi-mu-masovno-odgovaraju-evo-najboljih-reakcija/
7. Plenković, Andrej. 2020. Pljušte reakcije na izjavu Davora Bernardića o ženama: "To je zastrašujuća poruka od nekoga tko pretendira biti premijer". dnevnik.hr. https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/davor-bernardic-na-udaru-kritika-ponizio-je-sve-zene-u-sdp-u---596622.html
8. Puljak, Marijana. 2020. Marijana Puljak: Hrvatska je još uvijek miljama daleko od potpune ravnopravnosti spolova. https://dalmatinskiportal.hr/vijesti/marijana-puljak--hrvatska-je-jos-uvijek-miljama-daleko-od-potpune-ravnopravnosti-spolova/60140

9. Quast, Lisa. 2011. Is There Really A Glass Ceiling For Women? Forbes. https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/11/14/is-there-really-a-glass-ceiling-for-women/#7057de3d7dae
10. Radić, Ivana. 2019. Zašto je ženama mjesto na rukovodećim pozicijama? https://mrezazena.com/zasto-je-zenama-mjesto-na-rukovodecim-pozicijama/
11. Sadržaj ankete (izrada autora) https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe3dYs7Za1fy-9mKxqt3PK7-1XXGj9lHpfKDdBgN8jR2D-owQ/viewform?usp=sf_link
12. Štimac Radin, Helena. 2006. Okrugli stol: Žene na rukovodećim pozicijama i pojam "staklenog stropa". https://ravnopravnost.gov.hr/vijesti/okrugli-stol-zene-na-rukovodecim-pozicijama-i-pojam-staklenog-stropa/586

10. POPIS TABLICA

Tablica 3. Socio-demografske karakteristike ispitanica i ispitanika (prema rodu)
Tablica 4. Stavovi zaposlenika o preprekama u poslovnom svijetu
Tablica 3. Sumirani indeks koji ukazuje na stavove prema ženama, odvojeno prema rodu
Tablica 3.1 Sumirani indeks koji ukazuje na stavove prema ženama, odvojeno prema stupnju obrazovanja
Tablica 4. Sumirani indeks koji opisuje osobna iskustva diskriminacije, odvojeno prema rodu
Tablica 4.1 Sumirani indeks koji opisuje osobna iskustva diskriminacije, odvojeno prema stupnju obrazovanja

11. PRILOG

11.1 SADRŽAJ ANKETNOG UPITNIKA

Poštovani sudionici,

upitnik koji ćete ispunjavati dio je istraživanja koje provodi Ivana Lacković, studentica specijalističkog studija Komunikacijski menadžment, za potrebe diplomskog rada iz kolegija Metodologija društvenih istraživanja.

Svrha ovog istraživanja je otkriti stavove zaposlenika, muškaraca i žena o preprekama s kojima se žene suočavaju u poslovnom svijetu. Ova anketa je dobrovoljna i anonimna, čime se štiti identitet ispitanika i biti će kodirana, te skupno obrađena. Molimo Vas da na pitanja odgovarate iskreno i u cijelosti zbog relevantnosti i reprezentativnosti rezultata, jer je svaki pojedinac bitan.

Unaprijed hvala na Vašem vremenu i sudjelovanju!

U tablici su navedene određene tvrdnje. Za svaku tvrdnju navedite u kojoj se mjeri s njome slažete!

U kojoj se mjeri slažete s navedenim tvrdnjama?		Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
1.	Vaš put napredovanja do trenutne pozicije je bio lagan.	1	2	3	4	5
2.	Spol mi je bio otegotna okolnost za napredovanje.	1	2	3	4	5
3.	Ženama je teže nego muškarcima doći do rukovodeće pozicije.	1	2	3	4	5
4.	Žene su manje kvalitetne na rukovodećom pozicijama jer su „rastrgane“ između obitelji i posla.	1	2	3	4	5

5.	Žene su suvišno diskriminirane kao moguće „nadređene“.	1	2	3	4	5
6.	Obrazovanje žena nije dovoljan kriterij za određeno radno mjesto.	1	2	3	4	5
7.	Kroz svoj profesionalni put često ste nailazili na prepreke u napredovanju.	1	2	3	4	5
8.	Žene rukovoditeljice u svom djelovanju češće se oslanjaju na osjećaje nego na razum.	1	2	3	4	5
9.	Stil liderstva žena je slabiji u odnosu na muški stil.	1	2	3	4	5
10.	Žene su kao supruge, majke i partnerice preopterećene za poziciju izvrsnog lidera.	1	2	3	4	5
11.	Žene su same sebi prepreka u mogućem napredovanju.	1	2	3	4	5
12.	Žene imaju potpuno jednake izglede za napredovanje kao i muškarci.	1	2	3	4	5
13.	Žene imaju slabije menadžerske sposobnosti od muškaraca.	1	2	3	4	5
14.	Obitelj se treba žrtvovati ako to traži karijera jednog njenog člana.	1	2	3	4	5
15.	Muž i žena bi trebali imati jednaka stajališta oko glavnih političkih i vjerskih pitanja.	1	2	3	4	5
16.	Za muškarce je mnogo važnije da postignu profesionalnu karijeru nego za žene.	1	2	3	4	5
17.	Sastanci su mnogo djelotvorniji kad im predsjeda žena.	1	2	3	4	5

18.	Bolje je da je na visokoj razini menadžmenta muškarac.	1	2	3	4	5
19.	Muškarci obično rješavaju probleme logičnom analizom.	1	2	3	4	5
20.	Žene obično rješavaju probleme intuicijom.					
21.	Rješavanje organizacijskih problema obično zahtjeva aktivan, snažan pristup karakterističan za muškarca.	1	2	3	4	5
22.	Rasprava o ravnopravnosti kod zapošljavanja je relevantna tema u RH.	1	2	3	4	5

23. Vaš bračni status?

1) udana/oženjen

2) izvanbračna zajednica

3) samac

4) razveden/a

5) udovac/ica

24. Koliko godina imate?

25. Vaš stupanj obrazovanja je:

1) Srednja stručna sprema – SSS

2) Viša stručna sprema – VŠS

3) Visoka stručna sprema – VSS

4) Magistar znanosti (mr.sc.)

5) Doktorat znanosti (dr.sc.)

26. Koju funkciju u organizaciji obnašate?

1) Službeničku (administracija, referenti, suradnici)
2) Menadžersku (koordinatori, analitičari, viši i glavni menadžeri)
3) Izvršnu (direktori, izvršni direktori, članovi uprave)

27. Spol:

1) žensko
2) muško

Hvala na suradnji!

ŽIVOTOPIS

europass Životopis

OSOBNE INFORMACIJE

Lacković Ivana

Zagrebačka cesta 147, 10000 Zagreb (Hrvatska)

+385 99 202 99 33

ivana.lackovic@pbz-nekretnine.hr

RADNO ISKUSTVO

01. siječnja 2020.–danas

Poslovna tajnica

PBZ CARD d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

10. svibnja 2012.–31. prosinca 2019.

Poslovna tajnica

PBZ-NEKRETNINE d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

- Samostalno komuniciranje sa strankama i poslovnim partnerima (osobno ili telefonom, elektronskom poštom i dr.)
- Briga o protokolarnim pitanjima kod primanja posjetitelja
- Samostalno sastavljanje stručnih dopisa, zapisnika, pisane predstavke, rješavanje upravnih pitanjanja
- Koordinacija uredskih poslova
- Dogovaranje sastanaka
- Nabava
- Sortiranje i arhiviranje poslovne dokumentacije
- Briga o elektronskoj pohrani poslovne dokumentacije
- Obavljanje administrativnih poslova
- Briga o organizaciji poslovnih putovanja
- Organiziranje smještaja i prijevoza poslovnih partnera i djelatnika
- Prijem i distribucija faktura
- Plan potrošnje kod nabave, planiranje i raspoređivanje računalne i druge opreme i sredstava potrebnih za izvođenje radnog procesa
- Kadrovska evidencija djelatnika i suradnika

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2017.–2020.

stručni specijalist komunikacijskog menadžmenta

VELEUČILIŠTE BALTAZAR ZAPREŠIĆ, Zaprešić (Hrvatska)

Apsolvent (obrana diplomskog rada u tijeku)

2012.–2015.

Baccalaurea ekonomije (bacc.oec.)

VELEUČILIŠTE BALTAZAR ZAPREŠIĆ, Zaprešić (Hrvatska)

2003.–2007.

SSS

Gimnazija Marka Marulića (opća), Tomislavgrad (Bosna i Hercegovina)

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik: hrvatski

Strani jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	B2	B2	B1	B1	B2
	CAE (Certificate in Advanced English)				
njemački	B1	B1	A2	A2	B1
poljski	B2	B2	B1	B1	A1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik
Zajednički europski referentni okvir za jezike - Ljestvica za samoprocjenu

Komunikacijske vještine

- dobre komunikacijske vještine
- izvrsna sposobnost prilagodbe
- timski duh
- želja za konstantnim educiranjem i usavršavanjem
- kreativnost

Organizacijske / rukovoditeljske vještine

- dobro razvijene organizacijske vještine
- preciznost i posvećenost detaljima
- pouzdanost, odgovornost

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Temeljni korisnik	Iskusni korisnik

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu

- vješto upravljanje MS Office alatima

Vozačka dozvola

B

© Europska unija, 2002-2020 | http://europass.cedefop.europa.eu