

# ULOGA ŽENA U SUVREMENOM MENADŽMENTU

---

**Miloš, Tina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:320295>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-28**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ULOGA ŽENA U SUVREMENOM  
MENADŽMENTU**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Zlatan Reić**

**Studentica:**

**Tina Miloš 4160495**

Split, Srpanj 2019.

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1 Definiranje problema rada</b> .....	1
<b>1.2 Cilj rada</b> .....	1
<b>1.3 Metode istraživanja</b> .....	1
<b>1.4 Struktura rada</b> .....	2
<b>2. SUVREMENI MENADŽMENT</b> .....	3
<b>2.1 Upravljanje nekad i sad</b> .....	4
2.1.1 Klasični pristup .....	4
2.1.2 Bihevioristički pristup.....	5
2.1.3 Znanstveni pristup upravljanju.....	5
2.1.4 Novi pristup .....	6
<b>2.2 Osobine suvremenog menadžmenta</b> .....	6
<b>2.3 Izazovi suvremenog menadžmenta</b> .....	7
2.3.1 Poslovna i menadžerska etika .....	7
2.3.2 Društvena odgovornost kompanija .....	8
2.3.3 Organizacija koja uči i upravlja znanjem.....	8
2.3.4 Žene u menadžmentu .....	9
2.3.5 Upravljanje različitostima .....	10
<b>3. ŽENE U SUVREMENOM MENADŽMENTU</b> .....	11
<b>3.1 Društveni i socijalni položaj žena</b> .....	11
<b>3.2 Uloga žena u menadžmentu</b> .....	12
<b>3.3 Prepreka „staklenog stropa“</b> .....	12
<b>3.4 Razlozi većeg uključivanja žena u svjetski menadžment</b> .....	13
<b>4. ŽENE I VODSTVO</b> .....	15
<b>4.1 Spol i stilovi vodstva</b> .....	15
<b>4.2 Spol i uspješnost vodstva</b> .....	17
<b>4.3 Prednosti ženskog stila vodstva</b> .....	18
<b>5. ŽENE MENADŽERI</b> .....	19
<b>5.1 Žene menadžeri u svijetu</b> .....	19
<b>5.2 Žene menadžeri u Hrvatskoj</b> .....	22
<b>5.3 Podjela žena prema hijerarhijskim razinama u poduzeću</b> .....	24
<b>5.4 Žene menadžeri prema djelatnostima</b> .....	25

<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>26</b>
<b>7. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>27</b>

## **1. UVOD**

### **1.1 Definiranje problema rada**

U suvremenom svijetu sa sve ubrzanijim razvojem društva povećava se i udio i uloga žena u ukupnoj radnoj snazi svijeta. Međutim još uvijek su prepreke i predrasude ulasku i plasiranju žena u poslovnom svijetu modernog menadžmenta spona razvoju i napredovanju žena. Žene postaju sve zastupljenija radna snaga, i sve češće ulaze u područje menadžmenta, međutim i dalje postoje predrasude i nevidljive barijere, koje onemogućuju dolazak žena na najviše pozicije menadžmenta ili njihovo zadržavanje na toj poziciji.

### **1.2 Cilj rada**

Temeljni cilj ovog rada je utvrditi razloge podzastupljenosti žena na rukovodećim položajima menadžmenta, definirati spone ulasku i razvoju žena na pozicije koje su do sad striktno bile rezervirane za muškarce zbog raznih predrasuda ukorijenjenih u kulturološke, socijalne i psihološke mehanizme. No sve više postaje jasan utjecaj i važan doprinos žena u suvremenom menadžmentu. Ženski stil vodstva uspješno se snalazi u turbulentnoj okolini, time pokazuje na koje sve načine premašuje dosadašnje muško vodstvo i isključivu ulogu muškaraca na vrhovnim menadžmentima. Također prikazati koje su sve doprinose menadžmentu donijele žene u poslovnom svijetu 21.stoljeća.

### **1.3 Metode istraživanja**

Metode koje su korištene prilikom izrade završnog rada su metode prikupljanje podataka, deskripcije, metoda analize i sinteze.

Metodama prikupljanja ujedinit će se svi podatci u složenu cjelinu. Složeni pojmovi, zaljučci i sudovi raščlant će se metodama sinteze i analize na jednostavnije sastavne djelove i elemente.

Metodama deskripcije sve će se detaljno opisati i obrazložiti.

#### **1.4 Struktura rada**

Struktura rada sačinjena je od šest cjelina. U samom uvodu definirat će se problem koji se želi ovim radom istražiti te cilj izabrane teme. Zatim će se pojasniti metode korištene za analizu i istraživanje ovog rada, te na koncu strukturu rada.

Drugi dio rada definira načine upravljanja suvremenog menadžmenta nekada i sada, analizirajući pristupe koji se koriste od samih početaka do danas, te definirajući koje su to osobine koje nosi suvremeni menadžment, te samim time i izazovi koje stavlja pred menadžere modernog doba.

Treći dio prikazuje društveni i socijalni položaj žena u suvremenom menadžmentu, koju ulogu predstavljaju, te sa kojim su se sve preprekama suočavale na putu razvitka, i onima koji im i danas stoje na putu kao što je prepreka „staklenog stropa“. I usprkos svim sponama koji su razlozi sve većeg uključivanja žena u svjetski menadžment.

Četvrti dio pojašnjava karakteristike ženskog i muškog vodstva, koje su razlike, mane i prednosti. Što je to što definira ženski stil te koje su sve njegove prednosti i doprinosi modernom menadžmentu.

Peti dio prikazuje položaj žena na menadžerskim pozicijama u svijetu i Hrvatskoj. Nadalje, kako se žene plasiraju prema hijerarhijskoj razini, i u ovo moderno doba još uvijek visoke pozicije menadžmenta u velikoj većini drže muškarci, te u kojim djelatnostima možemo naći najzastupljeniji udio žena menadžera.

Zaključak kao posljednji element rada iznosi sintezu svega ranije istraženog i izrečenog u radu.

## 2. SUVREMENI MENADŽMENT

Uloga menadžmenta je da organizira i upravlja korištenjem i kombiniranjem organizacijskih resursa, kako proizvoljnih tako i ljudskih, u svrhu što efikasnijeg i efektivnijeg postizanja organizacijskih ciljeva.

Menadžment suvremenog doba obilježen je snažnim razvojem informacija, kapitala, proizvodnih usluga i ljudi s tendencijom brisanja nacionalnih granica, a razvoj interneta i naprednih komunikacijskih tehnologija omogućava virtualni pristup, trenutnu dostupnost informacijama i uključenost u poslovne procese koji se odvijaju u svim dijelovima svijeta.<sup>1</sup> U uvjetima dinamičnih globalnih promjena koje za posljedicu imaju mijenjanje filozofije poslovanje i orijentaciju organizacije na glavni (core business) uz istodobnu eksternalizaciju (outsourcing) ostalih aktivnosti, suvremeni menadžment se nalazi pred novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju novog – suvremenog menadžera čija se umijeća kreću rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja potrebnih za poslovni uspjeh, preko interpersonalnih i komunikacijskih i grupnih vještina ophođenja s ljudima, do specifičnih vještina upravljanja promjenama. Spoznaja čovjeka kao ishodišta svih vrijednosti i osnovnog resursa menadžmenta, implicira prijelaz menadžmenta iz „razdoblja moći“ u „razdoblje prilagodbe“ koje karakterizira ljudima okrenut menadžer, pri čemu suvremeni menadžment, kao dio stare priče o ljudskoj organizaciji naglašava važnost „mekih varijabli“ koje se ogledavaju u uvažavanju znanja, sposobnosti i stilova vođenja, a ključni problem i osnovni zahtjev suvremenog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja implicira promjenu nove paradigme u globalnom poslovanju koja, između ostaloga, podrazumijeva upravljanje „neopipljivim“ materijalom, uz nužnost stavljanja naglaska na znanje i specifične menadžerske vještine kao osnovne preduvjete kvalitetnog i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu.<sup>2</sup>

Suvremeni menadžment pred menadžere stavlja brojne izazove korištenja vlastitih vještina, razvijanja novih, podizanja razine spoznaje tuđih vještina kako bi simbiozom tih znanja postigao

---

<sup>1</sup> Bedeković V., Golub D., Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, Vol. II, br. 3, str. 57

<sup>2</sup> Bedeković V., Golub D., Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, Vol. II, br. 3, str. 59

što bolji i efikasniji rad od menadžmenta, preko zaposlenika do konačnog cilja same produktivnosti i uspjeha poslovanja poduzeća.

## 2.1 Upravljanje nekad i sad

U svrhu što boljeg shvaćanja upravljanja nekad i sad, potrebno je definirati vrste upravljanja, točnije pristupe menadžmentu. Mnogo je neslaganja oko broja različitih pristupa upravljanju i njihovog sadržaja. Pokušavajući pojednostaviti raspravu o upravljanju, a da se ne ispuste značajne informacije, Donnelly, Gibson i Ivancevich kombinirali su ideje Koontza, O'Donnella i Weihricha s onim Haynesa i Massieja, te zaključili da postoje tri osnovna pristupa upravljanju:<sup>3</sup>

- Klasični pristup
- Bihevioristički pristup
- Znanstveni pristup upravljanju

### 2.1.1 Klasični pristup

Klasični pristup upravljanja menadžerima sugerira da neprestano teže povećanju organizacijske efikasnosti s ciljem povećanja proizvodnje. Iako je ovaj pristup razvijen davno, suvremeni menadžeri i dalje pokušavaju naći najbolji jedinstveni način obavljanja posla, kao i sljedbenici ovog pristupa. Ovaj pristup upravljanja može se podijeliti na dva različita područja, analizu upravljanja na nižoj razini, te sveobuhvatnu analizu upravljanja.

Analiza upravljanja na nižoj razini čini rad Fredericka W. Taylora, Franka i Lilian Gilbertha i Henryja L. Gantta, čiji cilj je pronaći „jedan jedini najbolji način“ obavljanja zadatka, pomoću strukturiranja zadatka u svrhu što veće proizvodnosti radne snage.

Sveobuhvatnoj analizi najveći doprinos dao je Henri Fayol, njegova knjiga *Opće i industrijsko upravljanje* predstavlja vodilju pri rukovođenju mnogih suvremenih menadžera. Za razliku od prethodne analize, sveobuhvatna predstavlja opsežnu analizu funkcije upravljanja kao cjeline.

---

<sup>3</sup> Samuel C. Certo, S. Trevis Certo, Moderni menadžment, 10. izdanje, Mate, 2008., str. 28



Neka od načela prema Fayolu su: raspodjela rada među pojedincima i grupama, povezivanje autoriteta i odgovornosti, discipliniran pristup radu, definiranje jedinstvenog cilja, uvođenje nagrada, definiranje količine autoriteta prema položaju menadžera na hijerarhijskoj ljestvici, poticanje dobrih odnosa i zdravog duha u pozeću, itd...

### 2.1.2 Bihevioristički pristup

Ovaj pristup upravljanja temelji se na razumijevanju ljudi, unošenje ljudskosti na radno mjesto. Kroz prilagođavanje organizacije ljudima potiče se povećanje proizvodnje te postiže uspjeh poduzeća.

Kad upravljanje potiče visoku proizvodnost i predanost radnika organizaciji i njezinim ciljevima, kaže se da su uljudski odnosi efikasni; kada upravljanje vodi niskoj proizvodnosti i radnicima kojima nije stalo do zadatka koji obavljaju, kaže se da su uljudski odnosi neefikasni. Vještina međuljudskih odnosa definira se kao sposobnost poslovanja s ljudima na način koji potiče organizacijski uspjeh. Pokret međuljudskih odnosa dao je važan doprinos istraživanju upravljanja i njegovoj praksi. Zagovornici ovog pristupa upravljanju neprestano naglašavaju potrebu korištenja humanih metoda u radu s ljudima.<sup>4</sup>

### 2.1.3 Znanstveni pristup upravljanju

Znanstveni pristup upravljanju korijene nalazi iz doba Drugog svjetskog rata, kada su rješenja za složene operativne probleme u vojsci angažirani najiskusniji vodeći znanstvenici.

Ovaj pristup promjenjuje se u situacijama di su karakteristične sljedeće situacije. Ukoliko su problemi upravljanja toliko komplicirani da zahtijevaju analiziranje brojnih varijabli za koje je menadžerima potrebna pomoć. Ova metoda je najuspješnija kod analize kvantitativnih čimbenika, kao što su troškovi, prodaja, sl., stoga se koristi za donošenje odluka koje imaju ekonomske implikacije. Kod znanstvenog pristupa tipično je korištenje matematičkih modela, te

---

<sup>4</sup> Samuel C. Certo, S. Trevis Certo, Moderni menadžment, 10. izdanje, Mate, 2008., str. 36

korištenje računala, alata kao što su modeli kontrole zaliha, modeli vjerojatnosti koji olakšavaju proces donošenja odluka, i sl.

#### 2.1.4 Novi pristup

Razvija se da bi se moglo suočavati s ovim novim spektrom problema, može se nazvati pristupom učeće organizacije. Učeća organizacija je organizacija koja ima uspjeha u stvaranju, stjecanju i prenošenju znanja te u mijenjanju ponašanja kako bi ono odražavalo novo znanje. Učeća organizacija ističe sistemsko rješavanje problema, eksperimentiranje s novim idejama, učenje iz iskustva i povijesti, učenje iz tuđih iskustava te brzi prijenos znanja kroz organizaciju. Menadžeri koji pokušavaju stvoriti učeće organizacije moraju stvoriti okolinu koja pogoduje učenju, te potaknuti razmjenu informacija među svim članovima organizacije. Učeća organizacija predstavlja specifičnu, novu paradigmu upravljanja.<sup>5</sup>

## 2.2 Osobine suvremenog menadžmenta

Glavna osobina suvremenog menadžmenta je dinamičnost. Ono što definira suvremeni menadžment je globalna povezanost, umreženost, nesigurnost i nepredvidivost, ovisnost poslovanja o suvremenoj informacijsko – komunikacijskoj tehnologiji, i sl. U sve ubrzanijoj i turbulentnijoj okolini poduzeća moraju osmisлити strategije kako bi se adaptirale na uvijete i zahtjeve okoline. Najvažniji resurs predstavljaju informacije, koje ako su prijevremene i/ili pravovremene unaprjeđuju strategije i osnažuju poduzeće, te mu donose konkurentnu prednost.

Ljudski potencijal postao je glavni čimbenik poslovanja. Kvalitetan kadar, koji uči, razvija se i stječe nove vještine, kreativnošću i inovativnošću izdižu poduzeće na već zasićenom tržištu.

Poslovanje suvremenih poduzeća neodvojivo je od okruženja u kojem djeluju. Dinamika gospodarskog razvoja i rastuća tržišta Dalekog istoka zahtijevaju korištenje više resursa, od kojih su mnogi već iscrpljeni. Stoga se osim razvoja poduzetničkog djelovanja javlja potreba za

---

<sup>5</sup> Samuel C. Certo, S. Trevis Certo, Moderni menadžment, 10. izdanje, Mate, 2008., str. 42

društveno odgovornijim poslovanjem. U ovakvom ozračju važnim postaje izgrađivati korektne partnerske odnose, odnosno atmosferu međusobnog poštovanja i uvažavanja različitosti. Na taj način suvremeni razvoj poslovanja, poduprt razvojem informacijsko – komunikacijske tehnologije, podupire procese demokratizacije društva, ali i održivih lokalnih zajednica čiji se razvoj temelji na umrežavanju i razvijanju partnerskih odnosa.<sup>6</sup>

## 2.3 Izazovi suvremenog menadžmenta

Najaktualniji problemi s kojima se susreće moderni menadžment 21.stoljeća su:

- Područje poslovne i menadžerske etike
- Društvena odgovornost kompanija
- Organizacija koja uči, te upravljanje znanjem
- Žene u menadžmentu
- Upravljanje različitostima

### 2.3.1 Poslovna i menadžerska etika

Pitanje poslovne etike, te etike menadžera postalo je sve aktualnije te se zanimanje za tom problematikom sve više povećava. Sve češće postaje nezaobilazna tema u praksi. Jedan od razloga sve većoj zainteresiranosti za ovim problemom nosi brzina globalne razmjene informacija potaknuta sve ubrzanijim razvojem tehnologije, tako su i brojne priče o aferama i neetičnom ponašanju organizacija, te njihovih menadžera postale sveopće i dostupne što je i dovelo do zahtjeva javnosti za većom društvenom odgovornošću.

Temeljne vrijednosti koje određuju ono što je ispravno i poželjno ponašanje organizacije često su jedino vezivno tkivo i čvrsto uporište u mnoštvu različitih oblika ponašanja, odluka i kompleksnih odnosa te koje nameće suvremeno poslovanje. Stoga određivanje vrijednosti i

---

<sup>6</sup> Rupčić, N., Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, 2018., Predgovor, I; <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf>

njihova prioriteta te općenito upravljanja vrijednostima postaje nezaobilazna zadaća menadžmenta.<sup>7</sup>

### 2.3.2 Društvena odgovornost kompanija

Društvena odgovornost postaje poslovni imperativ i menadžment sve više shvaća da je vrlo važna za za ključne poslovne aktivnosti, odnosno smatra se investiranjem u poslovanje. Od menadžmenta se sve više zahtjeva vođenje poslovanja na društveno odgovoran način, odnosno, očekuje se da djeluje na takav način da ne zastupa samo korporacijske ekonomske interese nego i dobrobit društva kao cjeline. Društvena odgovornost odnosi se na način na koji menadžeri i zaposlenici vide svoju dužnost ili obvezu da donose odluke koje štite, pojačavaju i unaprjeđuju blagostanje i dobrobit interesno-utjecajnih grupa i društva u cjelini.<sup>8</sup>

Sve veće zanimanje javnosti za društveno odgovorno ponašanje organizacija, potiče ih na rješavanje društvenih problema, način poslovanja koji brine o zaštiti okoliša, korištenje golemih financijskih sredstava u svrhu smanjenje siromaštva, poboljšanje javnog zdravlja i dr.

### 2.3.3 Organizacija koja uči i upravlja znanjem

U sve dinamičnijem i ubrzanijem globaliziranom svijetu organizacije moraju kontinuirano učiti kako bi se prilagodili promjenama i uspješno ispunile zahtjeve tržišta.

Iako su organizacije uvijek bile organizacije koje uče, pa i onda kada je učenje bilo neusporedivo s današnjim konceptom organizacije koja uči, tek se u posljednjih dvadesetak godina tom konceptu pridaje veće značenje. U tome posebnu ulogu imala je knjiga P. Sengea *Peta disciplina* – umijeće i praksa organizacije koja uči. S tim u vezi P. Senge kaže: „Što svijet postaje sve više povezan i poslovi sve složeniji i dinamičniji, rad u organizaciji treba biti takav da se iz njega može što više naučiti. Više nije dovoljna samo jedna osoba koja će učiti za cijelu organizaciju. Više nije moguće da samo jedna osoba s vrha izdaje naloge, a da svi ostali slijede njezine upute i

---

<sup>7</sup> Fikreta B.Š., P. Sikavica, N.P. Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, 2008. str. 531

<sup>8</sup> Fikreta B.Š., P. Sikavica, N.P. Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, 2008. str. 561

izvršavaju njezine naloge. U budućnosti će zaista uspjeti organizacija u kojoj će učiti zaposlenici na svim razinama.“<sup>9</sup>

Poticanje i širenje znanja u organizaciji čini je jačom i konkurentnijom, te im omogućava kontinuirani napredak. Dijeljenjem i prijenosom znanja u organizaciji ono se povećava i obogaćuje ukupno znanje i konkurentnost poduzeća.

#### 2.3.4 Žene u menadžmentu

Sve češće svjetske literature bave se istraživanjem spolne strukture menadžmenta, stilom vodstva žena, razlozima zašto više nisu uključene u menadžment, načinima njihovog uključivanja i sl. Godinama su žene bile ograničene u mogućnostima napredovanja i razvoju karijere, čak i u aspektu obrazovanja i dodatnog razvoja. No s vremenom postao je jasan neiskorišten potencijal i mogućnosti polovice svjetske populacije te dolazi do sve većeg uključivanja žena u menadžment.

*Tablica 1: Etape uključivanja žena u svjetski menadžment*

Prva etapa	Razdoblje koje je započelo desetak godina nakon II. Svjetskog rata te trajalo do kraja 80-ih god 20.stoljeća. Početak nešto većeg uključivanja žena u menadžment. U prvoj etapi žene nastoje razviti muški stil vođenja i razmišljanja, pri tome potiskuju vlastiti stil. Međutim, nedostajalo im je jačine, otpornosti i grubosti kao u muškaraca pri snalaženju u vremenu nefleksibilne tehnologije te slabe radne pokretljivosti zaposlenika.
Druga etapa	Započinje 80-ih i početkom 90-ih godina 20. stoljeća. Dolazi do drugog vala proboja žena na vrhovni menadžment. U ovoj etapi žene više ne ignoriraju vlastite stilove i navike, već ističu vještine stečene iz vlastita iskustva. Svoju priliku pronalaze u organizacijama koje se brzo mijenjaju i rastu, te pokazuju da su sposobne ostvariti ciljeve na drugačiji način. Uspjele su istaknuti osobine koje se smatraju ženskim, te neopravdano nepodobnim i neuspješnim za uspjeh. Baš zbog tih osobinama koje su drugačije od muških, npr. blaži stil, suradnja, povjerenje, pravednost i sl., potakle su sve brže i veće uključivanje žena u svjetski menadžment.

<sup>9</sup> Fikreta B.Š., P. Sikavica, N.P. Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, 2008. str. 581

### 2.3.5 Upravljanje različitostima

Ljudski potencijal suvremenih organizacija čine ljudi različitog spola, dobi, rasa, etničke pripadnosti, nacionalnosti, kulture, religije, seksualnog opredjeljenja, bračnog i društveno-  
imovinsko statusa, obrazovanja, fizičkog izgleda, različitih znanja, vještina, sposobnosti, ličnosti, prednosti i nedostataka te različitih vrijednost, stavova, očekivanja, potreba, želja i prioriteta, ali i predrasuda i stereotipa. Stoga organizacije i menadžeri današnjice upravljaju timovima koje čine ljudi različitih demografskih karakteristika, različitih iskustava, različitih očekivanja i različitih vrijednosti. Razumijevanje, cijenjenje i iskorištavanje različitosti doprinosi uspjehu, opstanku, rastu i razvoju organizacije te je mogući izvor konkurentskih sposobnosti. Umjesto da ignoriraju različitosti olo da im se opiru, suvremeni menadžeri moraju pronaći i iskoristiti njihove potencijalne koristi, odnosno moraju osigurati da zaposlenici uspješnosti organizacije pridonose svim svojim talentima, sposobnostima, motiviranošću i predanošću.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Fikreta B.Š., P. Sikavica, N.P. Vokić, Suvremeni menadžment, Školska knjiga, 2008. str. 623

### 3. ŽENE U SUVREMENOM MENADŽMENTU

U suvremenom menadžmentu više nije upitno mogu li žene biti jednako dobre u menadžmentu kao i muškarci jer je dokazano da su u gotovo svima aspektima vođenja i upravljanja žene jednako dobre kao i muškarci ili čak bolje. Stoga je postalo jasno da treba redefinirati pojam moći i pojam vođenja kako bi se uobičajeni način vođenja – kojem su u prošlosti bili skloni muškarci – prestao promatrati kao jedini mogući.<sup>11</sup>

#### 3.1 Društveni i socijalni položaj žena

Kroz daleku povijest žene su promatrane i doživljavane kao božanska bića, zbog svoje sposobnosti da rađaju. Stav da je ženina urođena i jedina funkcija da bude majka, odgaja djecu i skrbi o kućanstvu, proteže se od primitivnih društava, kroz srednji vijek, pa sve do prošlog stoljeća kada su se žene počele boriti za pravo glasa. Francuska revolucija smatra se početkom borbe žena za pravo glasa. Olympe de Gouges objavila je Deklaraciju o pravima žena 1791.godine s rečenicom: „Sva ženska bića rađaju se slobodna i jednaka muškarcima u dostojanstvu i pravima...”<sup>12</sup> u cilju zalaganja za politička prava i pravo na obrazovanje. Razvojem industrije i strojeva dolazi do smanjenja potrebe za ljudskom radnom snagom pa i otklanjanja prednosti koju su do tada muškarci imali u odnosu na žene. Žene postaju sve značajnije kao radna snaga, a tijekom Prvog svjetskog rata zamjenjuju muškarce koji su bili u vojsci.<sup>13</sup>

Kroz proteklo stoljeće položaj žena u društvu evoluirao je od borbe za temeljna prava žena do osmišljene politike sa svrhom postizanja ravnopravnosti spolova u svim društvima. U današnje vrijeme sve je više obrazovanih i poslovno ostvarenih i uspješnih žena, te sve većeg zapošljavanja žena u menadžerskim krugovima.

---

<sup>11</sup> Ružić, V., Perušić, M., Praktični menadžment, Položaj žena u menadžmentu, Vol. V., br. 1, str. 98

<sup>12</sup> Matotek, V.: „Prava žene kroz povijest – novi vijek, 2010., Hrvatski povijesni portal, <http://povijest.net>

<sup>13</sup> Pečnik, L.; Sindik, J.; “Neki aspekti psihološke antropologije žene”, Vol. 4, 2013., str. 3

### **3.2 Uloga žena u menadžmentu**

U suvremeno vrijeme možemo govoriti o razdoblju ženske ekonomije, svijet je prepoznao neiskorišten potencijal polovice svjetske populacije ženskog spola i specifičnih karakteristika koje one nose i unose u poslovni svijet.

Sve masovnije uključivanje žena u menadžment u značajnoj mjeri utječe na sve izraženije promjene u strukturi menadžmenta, njegovo funkcioniranje te način komunikacije sa suradnicima i podređenima, pri čemu žene menadžeri zauzimajući pozicije na različitim razinama organizacijske hijerarhije u menadžmentu koji omogućava lakše i uspješnije rješavanje problema i općenito bolje rukovođenje organizacijama.<sup>14</sup> U organizaciju su unijele doprinos međuljudskim odnosima, ojačale timski rad te stvorile pozitivno ozračje unutar organizacija, samim time doprinijele produktivnosti zaposlenika te na posljetku i cijele organizacije. Ulaskom žena u menadžment dolazi do uspostavljanja mješovitog menadžmenta što rezultira razvoju različitih pristupa i metoda pri rješavanju poslovnih problema i definiranja poslovnih procesa.

### **3.3 Prepreka „staklenog stropa“**

„Stakleni strop“ pojam je koji se koristi kada se govori o fenomenu nevidljivih zaprjeka koje sprječavaju napredovanje žena na više hijerarhijske razine unatoč njihovim kvalifikacijama i sposobnostima. Pojam „staklenog stropa“ stvorio je Wall street Journal 1986. godine na temelju izvještavanja Hymowitza i Scgellhatda o poslovnim ženama i barijerama s kojima se susreću da bi došle na više menadžerske pozicije. Neki od mogućih uzroka pojave „staklenog stropa“ su:

Zaprjeke tradicionalne naravi potječu od davnih vremena kad se žene definiralo i svrstavalo kao kućanice, a za rad u organizacijama da ne posjeduje dovoljno znanja ni sposobnosti. Na takvo stajalište i u današnje vrijeme se nažalost može naići.

Obrazovne zaprjeke u prošlosti su puno više sputavala žene, dok se danas taj prosjek poprilično promijenio i sve je veći broj visokoškoloovanih žena.

---

<sup>14</sup> Bedeković V., Ravlić Ž., Položaj žena u rukovodećim strukturama službi jedinica lokalne uprave i područne (regionalne) samouprave, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 16



Organizacijske zaprjeke su najčešće i najznačajnije zaprjeke ravnopravnom uključivanju žena u menadžment. U organizacijske zaprjeke se ubrajaju: neshvaćanje važnosti žena za uspješnost organizacije, predrasude prema ženama općenito, a posebice prema ženama na menadžerskim položajima, mala ili gotovo nikakva pomoć organizacija koja je ženama potrebna za obnašanje dvostruke uloge dužnosti majki, odnosno kućanica i uspješnih zaposlenica, diskriminacija žena pri zapošljavanju i unaprjeđivanju, tzv. stakleni strop, nedovoljno ulaganje u obrazovanje i razvoj žena,...

Nekoć se govorilo o „staklenom stropu“ danas se taj problem metaforički definira labirintom, kojom se pokušava iskazati da žene uspijevaju doći do najviših pozicija, ali se teško na njima održe.

### **3.4 Razlozi većeg uključivanja žena u svjetski menadžment**

Više je razloga zašto se sve veći broj žena uključuje u visoke pozicije svjetskog menadžmenta, neki od njih su:

- Manja diskriminacija u društvu – moderna društva i organizacije sve više važnosti i pozornosti pridaju na diskriminacije po pitanju spola, dobi, svih oblika manjina, kultura, vjere i slično. Brojni zakoni reguliraju i kontroliraju postupanja po pitanju bilo kakvih diskriminacija, time omogućavaju jednake mogućnosti zaposlenja, razvoja i napredovanja, te štite žene i druge nefavorizirane skupine. Uz zakonodavne razvijaju se i nevladine organizacije čiji cilj je uklanjanje zapreka u zapošljavanju, te poticanje sve većem uključivanju u radne i menadžerske sfere.
- Upravljanje različitostima – različitosti predstavljaju snagu, konkurentnost i poslovnu uspješnost, iz tog razloga bitno je da suvremeni menadžeri znaju upravljati tim različitostima te prepoznati i upotrijebiti sve koristi koje iz njih mogu proizaći. Jedna od razlika kojoj se predaje velika pozornost je spol, što je dovelo do uočavanja sposobnosti i kompetencija koje žene imaju te njihovog sve češćeg uključivanja u menadžment.

---

<sup>15</sup> Fikreta B.Š., P. Sikavica, N.P. Vokić, Suvremeni menadžment, Školska knjiga, 2008. str. 608-609

- Važnost ženskog stila menadžmenta za poslovanje suvremenih organizacija – ženski stil vođenja smatra se menadžmentom novog doba. Ovaj stil vodstva okrenut je ljudskim resursima i potencijalima, u svrhu njihovog maksimalnog korištenja kao izvor konkurentske sposobnosti i prednosti. Istraživanja su pokazala da su žene primarne nositeljice ovog stila, stoga ne čudi podatak da su i sve češće uključene u visoke menadžerske pozicije.
- Sve veći broj, stručnost i organiziranost žena – broj obrazovanih žena je u stalnom porastu, poboljšava se njihova stručnost i organiziranost, što ih čini poželjnijima u menadžerskim sferama.
- Sve veći broj žena poduzetnica – muškarci su većinski vlasnici manjih i srednjih poduzeća, međutim sve veći broj žena otvara svoja poduzeća.
- Povezanost između udjela žena u menadžmentu i uspješnosti organizacije – najvažniji razlog uključivanja žena u menadžment organizacija s obzirom na da istraživanja pokazuju da postoji pozitivna veza između broja žena menadžera i uspješnosti organizacije. Na primjer, pokazalo se da povrat na uloženi kapital (ROE) pozitivno korelira s udjelom žena u vrhovnom menadžmentu, odnosno da čak u četiri od pet industrija kompanije s najvećim udjelom žena na najvišim menadžerskim razinama ostvaruju više za svoje dioničare.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Ibid. Str. 607

## 4. ŽENE I VODSTVO

Vođenje je proces navođenja i usmjeravanja ponašanja i djelovanja drugih ljudi u svrhu ostvarenja nekog cilja. Vođenje je, kao jedna od četiri primarne aktivnosti funkcije utjecaja, podskup upravljanja. Upravljanje je mnogo širi pojam od vođenja i usredotočeno je na nebihevioristička i bihevioristička pitanja. Moderni menadžeri svoju razumjeti razliku između upravljanja i vođenja i znati kako kombinirati te dvije uloge u postizanju uspjeha organizacije. Menadžer će se pobrinuti da se posao obavi, a vođa će svoju pozornost usmjeriti na ljude koji taj posao obavljaju. Kombiniranje upravljanja i vođenja, dakle, traži sposobnost proračunatog i logičnog pristupa organizacijskom procesu (upravljanje) i iskrenu brigu za radnika kao čovjeka (vođenje).<sup>17</sup>

### 4.1 Spol i stilovi vodstva

Tablica 2: Usporedba ženskog i muškog stila vodstva

Ženski stil vodstva	Muški stil vodstva
<ul style="list-style-type: none"><li>• demokratski, participativni, transformacijski, interaktivni, kolegijalni, prijateljski, „emotivni“, suradnički stil vođenja ili stil podrške<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>savjetovanje podređenih o predloženim akcijama i odlukama te ohrabrivanje njihova sudjelovanja u svim odlukama i na svim razinama odlučivanja</b></li></ul></li><li>• suradnja<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>rješavanje poslovnih i drugih problem prilagodbom (izgladnjem spora), kompromisom i suradnjom</b></li><li>- <b>izbjegavanje sukoba kako bi se održali dobri međuljudski odnosi te rješavanje sukoba kompromisom kako bi svi bili pobjednici</b></li></ul></li><li>• poznavanje vlastitih zaposlenika<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>slušanje što ljudi imaju reći o sebi, svom poslu, što očekuje od budućnosti, odnosno izgradnja iskrenih i potpunih međuljudskih odnosa</b></li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>autokratski, transakcijski ili „racionalni“ stil vođenja</b><ul style="list-style-type: none"><li>- centraliziranje autoriteta</li><li>- zapovijedanje</li><li>- očekivanje pokoravanja</li><li>- oslanjanje na legitimnu moć, moć nagrađivanja i moć kažnjavanja</li></ul></li><li>• <b>konkurentski stav prema okolini</b><ul style="list-style-type: none"><li>- borba za položaj i prevlast, suradnici su potencijalna konkurencija u dobivanju posla i napredovanju u organizaciji, podređeni su konkurenti u privlačenju pozornosti viših menadžerskih razina, nadređeni su konkurenti u zaradi i moći u organizaciji</li><li>- sudjelovanje nije dovoljno, potrebno je pobijediti</li><li>- poticanje natjecateljskih odnosa među podređenima</li></ul></li><li>• <b>moć koja proizlazi iz položaja u organizaciji</b><ul style="list-style-type: none"><li>- moć se temelji na statusu u hijerarhiji,</li></ul></li></ul>

<sup>17</sup> Samuel C. Certo, S. Trevis Certo, Moderni menadžment, 10. izdanje, Mate, 2008., str. 352

<ul style="list-style-type: none"> <li>• razvijene interpersonalne vještine       <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>važnost stvaranja, razvijanja i održavanja dobrih međuljudskih odnosa, osjetljivosti za potrebe drugih, poticanje ljudi da iznose svoje ideje i videnja te davanje povratnih informacija</b></li> </ul> </li> <li>• poticanje participacije       <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>sudjelovanje zaposlenika u svim dijelovima poslovanja, od postavljanja ciljeva, strategija i taktika do njihova ostvarenja</b></li> </ul> </li> <li>• moć koja proizlazi iz osobnosti       <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>moć osobne, a ne položajne prirode</b></li> <li>- <b>karizmatička, stručna ili referentna moć</b></li> <li>- <b>moć koja se pripisuje osobnom utjecaju, interpersonalnim vještinama, napornom radu, osobnim kontaktima i sl.</b></li> </ul> </li> <li>• raspodjela moći i informacija       <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>vertikalna i horizontalna razdioba moći i informacija</b></li> </ul> </li> <li>• poticanje razmjene informacija među zaposlenicima</li> <li>• poticanje samopoštovanja u zaposlenika       <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>poticanje boljeg rada pohvalama</b></li> <li>- <b>izbjegavanje isticanja vlastitih kvaliteta</b></li> <li>- <b>nesklonost pokazivanju vlastite superiornosti na temelju korporativnih statusnih simbola</b></li> </ul> </li> <li>• poticanje entuzijazma i zadovoljstva poslom u zaposlenika</li> <li>• pozitivan uzor       <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>vlastitim ponašanjem ukazivat na ponašanje koje organizacija potiče i cijeni</b></li> </ul> </li> <li>• timski rad       <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>obavljanje posla u suradnji s drugima</b></li> <li>- <b>dobro upravljanje timovima i svim procesima koji se zbivaju unutar timova</b><sup>18</sup></li> </ul> </li> </ul>	<p>dakle formalnom položaju u organizaciji i formalnom autoritetu, iz kojeg proizlaze i moć i prisile, moć nagrade i informacijska moć</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>instrumentalni odnos prema zaposlenicima</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jednak odnos prema ljudima i prema poslu</li> <li>- ljudi su sredstvo za ostvarivanje ciljeva</li> <li>- usmjerenost na pobjedu, izvršenje zadataka, postizanje ciljeva, a ne na proces obavljanja zadatka i međuljudske odnose</li> </ul> </li> <li>• <b>sklonost kritiziranju</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kritiziranje umjesto davanja pohvala</li> <li>- rijetko pohvaljivanje podređenih za dobro učinjeno, ali kritiziranje i najmanjih pogrešaka<sup>19</sup></li> </ul> </li> </ul>
--	--

<sup>18</sup> Fikreta B.Š., P. Sikavica, N.P. Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, 2008. str. 619-620

<sup>19</sup> Ibid.

## 4.2 Spol i uspješnost vodstva

Svaki spol ima pozitivne i negativne strane po pitanju vodstva. Kako bi se sposobnost vođenja oba spola pospješila i podigla na višu razinu potrebno je umjesto pravljenja razlika i nadmetanja među njima, izvući najbolje osobine i karakteristike vođenja oba spola.

Svakom spolu se po rođenju striktno pripisuju neke karakteristike koje ih dalje u mnogočemu sputavaju i pogrešno definiraju. Tako se muškarce u većini doživljava kao agresivne, nezavisne, uporne, dominantne, kompetitivne, logične i sl. osobine. Žene koje posjeduju neke od ovih osobina, ili se ponašaju u skladu s njima opisuje se kao muškobanjaste. Za žene se očekuje da su nježniji, mirniji, obzirniji, osjećajniji, taktični i povučeniji spol i svako odstupanje od toga nailazi na svrstavanje u navedenu kategoriju. Također vrijedi i za muškarce, ukoliko se ne pridržavaju navedenog opisa ponašanja i djelovanja, odnosno pokazuju karakteristike koje su „namijenjene“ ženama, definira ih se feminiziranima. Kroz povijest poimanje vodstva protezao se od vjerovanja da se vođa rađa, sa svim potrebnim osobinama i sposobnostima, preko znanstvenog upravljanja ljudima pa sve do modernih teorija koje u obzir uzimaju osobine pojedinca – vođe, te situacije u kojoj se on nalazi. Fidlerova teorija govori o dvije vrste vođa, onih usmjerenih na zadatak i usmjerenih na odnose. Istraživanja su pokazala da su muškarci vođe često više usmjereni na zadatak, njihov stil vodstva je više autoritarni, dok kod žena je demokratični. Žene postižu veće rezultate zahvaljujući svojoj emocionalnoj inteligenciji, koja je od iznimne važnosti u međuljudskim odnosima, također isto tako postoje i muški vođe sa uspješnim emotivno – inteligentnim osobinama.

Razlike u stilovima vodstva same po sebi ne predstavljaju problem, na razlikama se uči i nadograđuje, problem nastaje kada se muške osobine i karakteristike kod žena, i obratno, negativno percipiraju i definiraju.

Spoznajom kako se ograničavanje na isključive osobine vodstva prema rodnoj ulozi smanjuje i uspješnost, daljnje napredovanje i razvijanje kod oba spola, dolazi do razvijanja moderne teorije vodstva, koja predlaže androgino vodstvo, odnosno spajanje najbolje od muških i ženskih osobina vođe. Ovakav vođa usmjeren je na zadatak i odnose, koristi osjećaje i sposobnost uvida u situaciju kako bi uspješno reagirao na situaciju.

### 4.3 Prednosti ženskog stila vodstva

Ono što posebno karakterizira ženski stil vodstva je ženska intuicija, bolja sposobnost percipiranja i shvaćanja tuđih emocionalnih stanja te bolje razumijevanje neverbalne komunikacije. Upravo ta intuicija predstavlja jednu od najvećih prednosti kod ženskog vodstva, jer im omogućuje da u danim situacijama reagiraju i djeluju intuitivno, koristeći neke spoznaje koje muški vođa možda neće uočiti. Ženski stil vodstva osim ostvarenju i postizanju zadanog cilja, veliku pozornost daje međuljudskim odnosima i stvaranju suradničkog odnosa. Time se postiže povjerenje i povezanost među ljudima, podiže zadovoljstvo, stvara se ugodna radna klima koja doprinosi motivaciji, zalaganju, zadovoljstvu i samoispunjenju pojedinca i kolektiva.

Neke od osnovnih karakteristika ženskog stila vodstva su:

- Demokratski, participativan, transformacijski, prijateljski, kolegijalni, emotivan, interaktivan, suradnički, stil vođenja ili stil podrške – ogleda se kroz poticanje podređenih na transformiranje vlastitih interesa u interese grupe, stvara se prijateljska atmosfera, gdje se sve potiče na participaciju u donošenju odluka.
- Suradnja u kolektivu - u svrhu smanjivanja konkurentskih odnosa i tenzija, uklanjanje onog što utječe demotivirajuće na zaposlene, kako bi se sve rješavalo i postizalo kompromisom, konzultiranjem i suradnjom.
- Izraženi interpersonalni odnosi i participacija - ističe se važnost međuljudskih odnosa, povezanosti, slušanja i razumijevanja potreba drugih, stvaranja okruženja u kojem se potiče na iznošenje svojih ideja, osjećaja, mišljenja, viđenja, prijedloga. Participacijom zaposlenih u donošenju odluka u svim aspektima poslovanja olakšava prihvaćanje i realiziranje odluka, te odaniji i privrženiji odnos zaposlenih prema poduzeću.
- Timski rad – ženski stil vođenja karakterizira osjećaj pripadnosti zajednici, interakcija sa svima. Zbog toga uspješno upravlja i vodi timovima, jer u takvim odnosima dolaze do izražaja sve interpersonalne vještine karakteristične za ženski stil vodstva.
- Dijeljenje moći i informacija – ženski stil vođenja dijeli moć i informacije sa podređenima, time im daje na važnosti, ukazuje da se njihovo mišljenje cijeni i poštuje, daje im da rastu i razvijaju se kroz participaciju. Dijeljenje moći i informacija stvara

povjerenje između menadžera i suradnika, kolanje informacija smatraju da bitnim za daljnji rast i razvitak.

## 5. ŽENE MENADŽERI

Smatra se da žene svojim članstvom u menadžmentu pridonose uspostavljanju tzv. Mješovitog menadžmenta u kojem se, po ocjenama mnogih, svestranije promišlja o razvoju poslovanja, oblikovanju organizacije poduzeća i menadžmenta i s više etičnosti pristupa uspostavljanju odnosa sa suradnicima i podređenima. Zbog toga uspješne organizacije zapošljavaju podjednako i muškarce i žene, svjesne toga da su im za uspjeh potrebne i Scila i Haribda, odnosno i muške i ženske osobine.<sup>20</sup>

### 5.1 Žene menadžeri u svijetu

- U SAD-u i Zapadnoj Europi žene čine 3% direktora velikih kompanija i zauzimaju 12% srednjih i nižih menadžerskih pozicija, iako ih je u ukupnoj radnoj snazi 45%.
- U samo tri zemlje žene čine više od polovine zaposlenih: Švedska (60%), Kanada i SAD (52%).
- • Druga su krajnost zemlje Srednjeg Istoka kod kojih je udio žena u radnoj snazi između 35% (Izrael) i 4% (Irak, Saudijska Arabija)
- Prva žena diplomirala je na Harvardu tek 1960. godine
- Švicarke su dobile pravo glasa tek 1971. godine.
- Francuska još nema propis koji bi štitio ženu od maltretiranja na poslu,
- U SAD žene za isti posao redovito dobivaju manju plaću od muškaraca.
- 2008 - 2010 u SAD izgubljeno 11 milijuna radnih mjesta, od toga 2/3 muških

---

<sup>20</sup> Fikreta B.Š., P. Sikavica, N.P. Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, 2008. str. 610

- Kriza uništava više muških radnih mjesta nego ženskih (financije, građevinarstvo, autoindustrija)
- Nezaposlenost u SAD: muška 11%, ženska 8,3%
- U EU od 2000. do danas stvoreno 8 milijuna novih radnih mjesta, od toga 75% dobile žene
- U Rusiji 86% žena između 18 i 23 godine starosti studira<sup>21</sup>

*Tablica 3: Omjer žena na poslovima s menadžerskim odgovornostima, 2007.*

---

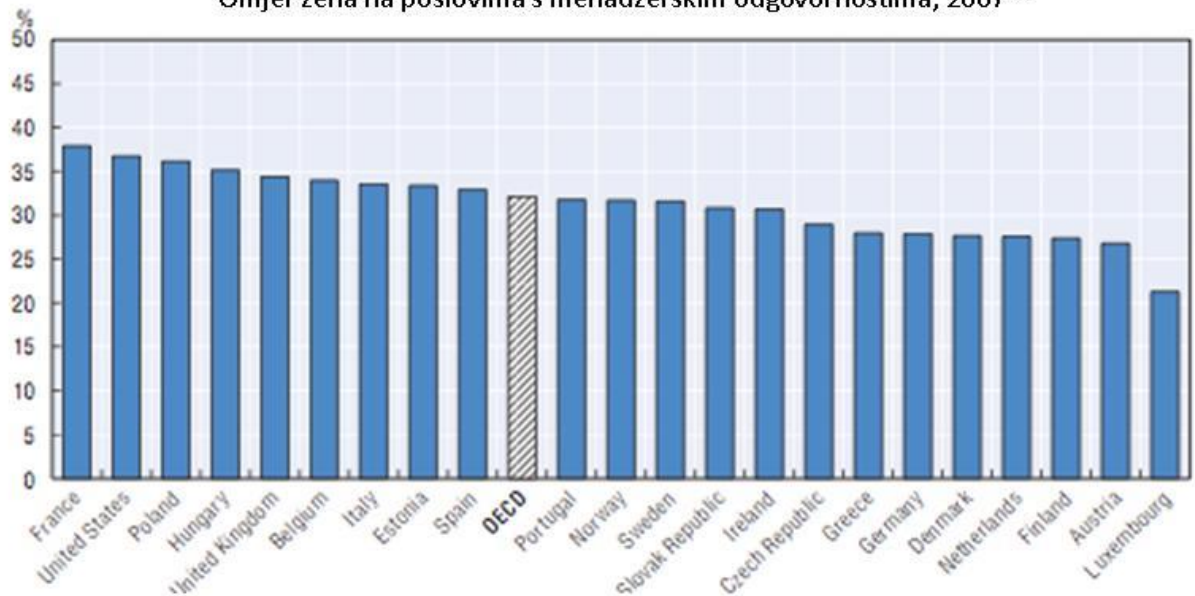
<sup>21</sup> Izvor:

<http://www.velimirsica.com/EasyEdit/UserFiles/Prezentacije/%C5%BDene%20i%20trendovi%20menad%C5%BEmenta.pdf>



Prikaz 11.5. U zemljama OECD-a manje od trećine menadžera čine žene

Omjer žena na poslovima s menadžerskim odgovornostima, 2007<sup>a)</sup>



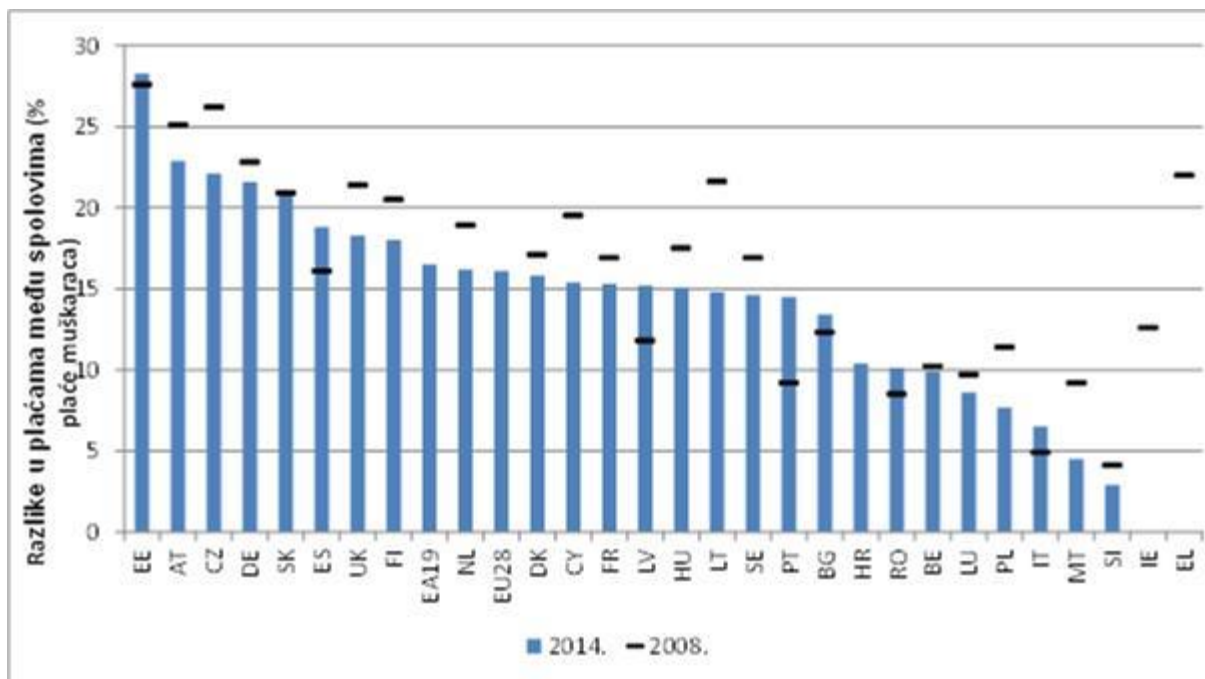
Napomena: Zemlje su poredane uzlazno s lijeva na desno prema udjelu žena na poslovima s menadžerskim odgovornostima.

<sup>a)</sup> Podaci iz ožujka 2009. u SAD-u

Izvor: OECD Baza podataka o obitelji 2012.

Izvor: <https://libela.org/prozor-u-svijet/3617-sedam-razloga-zasto-su-prava-zena-jos-uvijek-u-zaostatku/>

Tablica 4: Razlike u plaćama među spolovima



Izvor: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=COM%3A2016%3A0729%3AFIN>

## 5.2 Žene menadžeri u Hrvatskoj

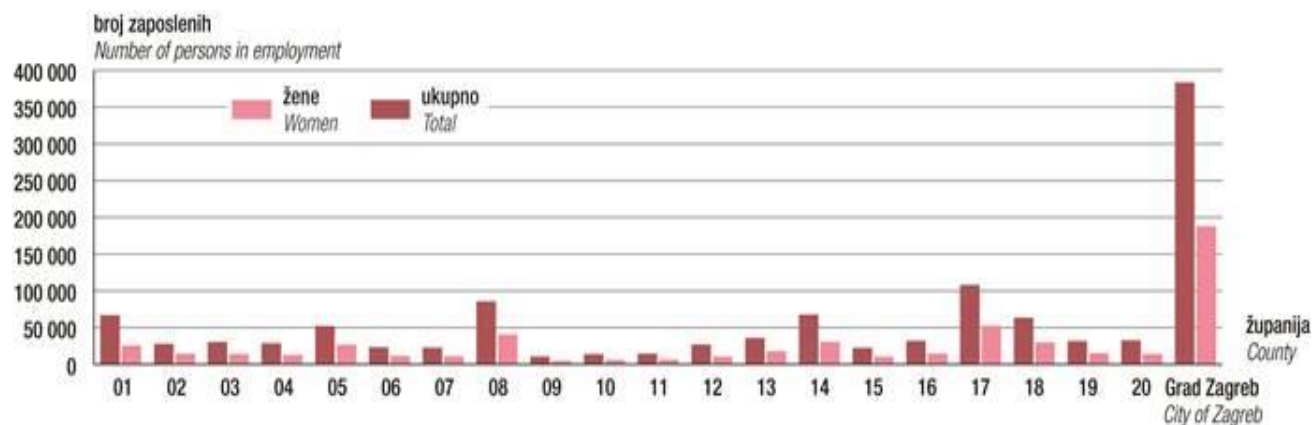
- 26% tvrtki vode ili kontroliraju žene (40.000 poduzeća)
- Po postotku žena menadžera mi smo 66. od 126 zemalja svijeta (uz Butan)
- Žene poduzetnice povećale su u krizi broj zaposlenih za 14%, dok je u tvrtkama koje vode muškarci zaposlenost pala za 6%
- U RH na 100 muškaraca diplomira 146 žena
- Raspored moći u politici i menadžerskim strukturama poduzeća još je uvijek naklonjen muškarcima
- Muški otpor prema ženama rukovoditeljima nije prevladan, gotovo trećina muškaraca odbija pomisao da ima ženu za šefa<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Izvor:

<http://www.velimirsrica.com/EasyEdit/UserFiles/Prezentacije/%C5%BDene%20i%20trendovi%20menad%C5%BEmenta.pdf>

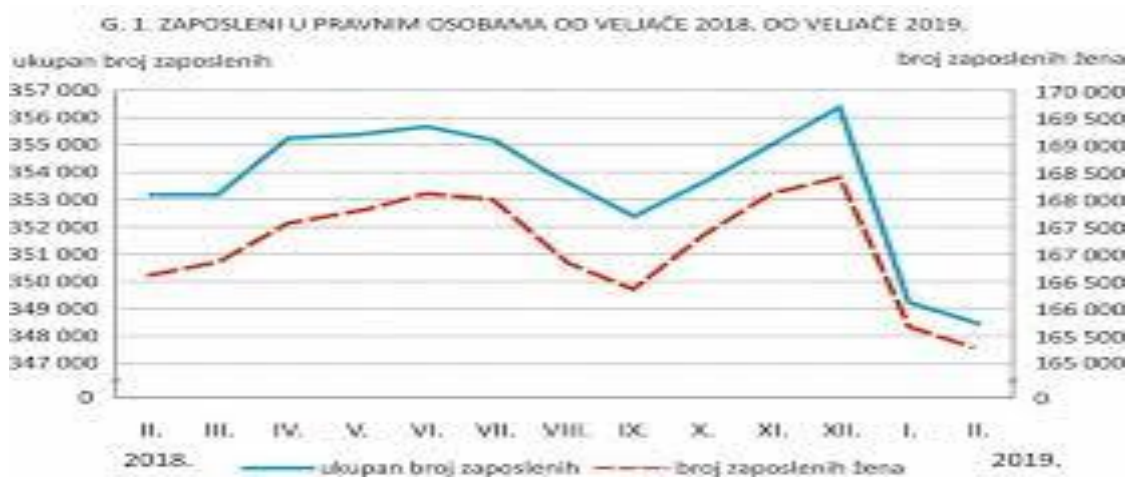
Tablica 5: Zaposleni po županijama i prema spolu, Hrvatska, stanje 31. Ožujka 2017.

G-1. ZAPOSLENI PO ŽUPANIJAMA I PREMA SPOLU, STANJE 31. OŽUJKA 2017.  
PERSONS IN EMPLOYMENT, BY COUNTIES AND BY SEX, SITUATION AS ON 31 MARCH 2017



Izvor: Državni zavod za statistiku; Statistička izvješća, Zaposleni po županijama i prema spolu, stanje 31. Ožujka 2017.

Tablica 6: Zaposleni u pravnim osobama od Veljače 2018. do Veljače 2019.



Izvor: Državni zavod za statistiku; Statistička izvješća; Zaposleni u pravnim osobama od Veljače 2018. do Veljače 2019.

### 5.3 Podjela žena prema hijerarhijskim razinama u poduzeću

Iako je trend ulaska žena u radne sfere organizacija u porastu, one i dalje većinom dolaze do niže i srednje razine menadžmenta. Kad je vrh menadžmenta u pitanju tu je situacija jednako negativna kroz zadnjih pedesetak godina. I dalje je izražena vertikalna segregacija, tj. podjela poslova s obzirom na hijerarhijske razine na „muške“ poslove na višim menadžerskim razinama i na podjednako muške i ženske poslove na nižim i srednjim razinama.<sup>23</sup> Čak i u djelatnostima tradicionalno shvaćenim kao ženskim (obrazovanje, zdravstvo, bankarstvo i sl.), rijetki je primjer žene na višim razinama.

<sup>23</sup> Fikreta B.Š., P. Sikavica, N.P. Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, 2008. str. 612

#### 5.4 Žene menadžeri prema djelatnostima

Više je žena na menadžerskim položajima u onim organizacijama koje tradicionalno zapošljavaju više žena, dakle u onima koje se bave uslužnim djelatnostima (odgojne, obrazovne i zdravstvene ustanove, hoteli i restorani, državna administracija i poduzeća koja se bave prodajom). Žene su rjeđe menadžeri, pogotovo menadžeri viših razina, u proizvodnom sektoru, biotehnološkim, financijskim i tehnološkim poduzećima. Žene su rjeđe i na linijskim menadžerskim položajima, dakle menadžeri koji upravljaju proizvodnim procesima, a češće su menadžeri funkcija potpore, odnosno stručnih službi (financije, računovodstvo, menadžment ljudskih potencijala, marketing, odnosi s javnošću i sl.).<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Fikreta B.Š., P. Sikavica, N.P. Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, 2008. str. 615

## 6. ZAKLJUČAK

Položaj žena se od povijesti do danas uvelike promijenio, od pozicije gdje žene nisu imale pravo glasa do toga da postaju sve ravnopravnije s muškarcima u području rada. Žene su se uspjele izboriti za svoj udio na tržištu rada, te pokazati koje sve neiskorištene karakteristike i dobrobiti nose. Međutim ta ravnopravnost još uvijek nije jednaka. Premda su uspjele naći svoj put do pozicija menadžmenta, još uvijek se to odražava većinom na nižu i srednju razinu menadžmenta. Još uvijek je puno manji broj žena na visokim pozicijama menadžmenta, a ukoliko to i ostvare otežano im je zadržavanje na istoj. Prepreke koje i dalje stoje na poslovnom putu razvoja žena sežu još iz davnih vremena gdje su tradicionalna razmišljanja, koja su svrstavala žene kao isključivo majke i kućanice, još uvijek u pozadini stoji. I dalje žena nosi dvojaku ulogu, gdje osim poslovne žene i karijeristice, ona ima i dalje ulogu majke i one koja skrbi i uzdiže obitelj. Diskriminacija se javlja i pri samom zaposlenju, gdje se žene razmatra pod pitanjem ulaska u braka i planiranja obitelji. Također i dalje je aktualna nepravilnost i nejednakost kod plaća između muškaraca i žena, gdje je čest slučaj da muškarac na istoj poziciji kao i žena ima veću plaću. Zakonskim regulativama pokušavaju se definirati ove nepravilnosti i utjecati na njih.

Doprinos ulasku žena u poslovni svijet nosi i podatak da je sve više visokoobrazovanih žena u svijetu i da taj broj i dalje raste.

U suvremenom svijetu postaje sve jasniji utjecaj i doprinos žena u menadžmentu. Njihov stil vodstva doprinosi ukupnoj organizacijskoj klimi, stvara povezanije odnose između suradnika i podređenih, potiče i motivira. Brojni su statistički pokazatelji koji pokazuju kakve su sve doprinose žene donijele.

Mješovitim metodama vodstva stvara se nova era menadžmenta, gdje se sve više razbijaju predrasude o ženama kao isključivo ženskom vođi, i obratno. Izvlačenjem najboljeg iz oba stila vodstva postižu sve efikasniji rezultati, veća produktivnost i uspješnost organizacija.

Promicanjem ravnopravnosti i uklanjanjem diskriminacije dolazi se do spoznaje da žene kao menadžeri nisu samo ispravan i pravilan odabir, već i ekonomska isplativost.

## 7. POPIS LITERATURE:

1. F. B. Šiber, P. Sikavica, N. P. Vokić, Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. S. C. Certo, S. Trevis Certo, Moderni menadžment 10. izdanje, Mate, Zagreb, 1994.
3. Buble, M., Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006.
4. Bedeković V., Ravlić Ž., Položaj žena u rukovodećim strukturama službi jedinica lokalne uprave i područne (regionalne) samouprave, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, str. 16
5. Ružić, V., Perušić, M., Praktični menadžment, Položaj žena u menadžmentu, Vol. V., br. 1, str. 98
6. Pećnik, L.; Sindik, J.; “Neki aspekti psihološke antropologije žene”, Vol. 4, 2013., str. 3

## INTERNETSKI IZVORI:

1. <http://www.velimirsrica.com/EasyEdit/UserFiles/Prezentacije/%C5%BDene%20i%20trendovi%20menad%C5%BEmenta.pdf>
2. Rupčić, N., Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, 2018., Predgovor, I;  
<https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf>
3. Matotek, V.: „Prava žene kroz povijest – novi vijek, 2010., Hrvatski povijesni portal, <http://povijest.net>