

# Razbijanje staklenog stropa: Je li prisutnost žena na rukovodećim pozicijama dovoljna?

---

Jozinović, Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:249120>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-25**



Repository / Repozitorij:

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet u Osijeku

Prijediplomski studij Psihologija

Marija Jozinović

**Razbijanje staklenog stropa: Je li prisutnost žena na rukovodećim pozicijama dovoljna?**

Završni rad

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Ana Belajdžić

Osijek, 2024.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet u Osijeku

Odsjek za psihologiju

Prijediplomski studij Psihologija

Marija Jozinović

**Razbijanje staklenog stropa: Je li prisutnost žena na rukovodećim pozicijama dovoljna?**

Završni rad

Područje društvenih znanosti, polje Psihologija, grana Psihologija rada

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Ana Belajdžić

Osijek, 2024.

**Prilog: Izjava o akademskoj čestitosti i o suglasnosti za javno objavljivanje**

Obveza je studenta da donju Izjavu vlastoručno potpiše i umetne kao treću stranicu završnoga, odnosno diplomskog rada.

**IZJAVA**

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napisao/napisala te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s navođenjem izvora odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan/suglasna da Filozofski fakultet u Osijeku trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku 5.9.2024. godine

Marija Jozinović, 0122238621

Ime i prezime studenta, JMBAG

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Položaj i uloga žena kroz povijest.....	2
3. Pojam menadžera i menadžmenta.....	3
3.1. Funkcije menadžmenta.....	3
4. Razlike između muškaraca i žena u poslovnom svijetu .....	5
4.1. Ženski i muški stil vođenja.....	5
5. Žene na rukovodećim pozicijama u poslovnom svijetu.....	6
5.1. Karakteristike žena menadžera.....	7
5.2. Predrasude prema ženama u poslovnom svijetu.....	7
6. Zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama.....	9
6.1. U svijetu.....	9
6.2. U Hrvatskoj.....	10
6.3. Razlike u plaćama muškaraca i žena.....	12
7. Fenomen staklenog stropa.....	12
7.1. Karijerne prepreke s kojima se susreću žene.....	14
7.2. Kako suzbiti fenomen staklenog stropa?.....	15
8. Zaključak.....	16
9. Literatura.....	17
10. Popis slika, tablica i grafikona.....	19

## Sažetak

Iako danas svjedočimo sve većem razvitku društva, neki oblici diskriminacije i dalje su prisutni u velikoj većini društava. U ovome radu fokus će biti na diskriminaciji na radnom mjestu koja se prvenstveno odnosi na žene. Riječ je o takozvanom fenomenu staklenog stropa, koji predstavlja gornju granicu u hijerarhijskom napredovanju žene, iznad koje je nemoguće napredovati unatoč kvalificiranosti i ambicijama osobe. Dakle, bez obzira na znanje, kvalificiranost i sposobnosti, ženama je onemogućeno napredovati do najviših funkcija ukoliko se za isto mjesto bori i muškarac, a ukoliko im se i pruži prilika potrebno je značajno više truda i vremena. Položaj žena na radnom mjestu aktualna je tema, a iako se taj položaj posljednjih godina popravlja, i dalje su prisutne predrasude koje ženama otežavaju razvijanje i napredovanje poslovne karijere. U prvom dijelu ovoga rada govori se nešto više o samom pojmu rukovođenja, opisan je i pojam rukovoditelja, te su navedene razlike između muškog i ženskog stila vođenja. Nadalje, u drugom dijelu rada fokus se stavlja na žene, njihove karakteristike kada je u pitanju menadžment, ali i njihovu zastupljenost na rukovodećim pozicijama, kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj. U trećem i posljednjem dijelu rada, opisuju se fenomen staklenog stropa i načini njegova suzbijanja, kao i karijerne prepreke s kojima se žene susreću.

*Ključne riječi:* „stakleni strop“, žene, diskriminacija, karijera, rukovodeće pozicije

## 1. Uvod

U nekoliko posljednjih desetljeća, jedna od glavnih tema kada se govori o ravnopravnosti spolova, jest upravo pitanje prisutnosti žena na rukovodećim pozicijama. Usprkos brojnim mjerama pozitivne akcije, kojima se nastoji poboljšati položaj žena na rukovodećim pozicijama, vrhovni menadžment se još uvijek na neki način smatra muškim poslom, iako su brojne žene napredovale upravo do najviših pozicija (Polić, 2003). Brojna istraživanja poput onog Levering-a i suradnika (1985) navode kako žene za razliku od muškaraca posjeduju tradicionalne karakteristike poput brige za pojedinca, predanosti, orijentiranosti na obitelj, kao i pomoći i promicanja suradnje. Upravo navedene karakteristike kako se smatra, mogu biti od velike važnosti kada govorimo o uspješnosti vođe na nekoj rukovodećoj poziciji.

Fenomen staklenog stropa objašnjava nevidljivu, ali i nepremostivu barijeru koja onemogućava ženama kao i manjinama da dosegnu najviše razine korporativne hijerarhije, unatoč svim kvalifikacijama i postignućima koje su ostvarile (Cotter, i sur., 2001). Osim toga, kako navode Wright i suradnici (1995) fenomen staklenog stropa ne objašnjava samo diskriminaciju unutar hijerarhije, već i to kako se takva neravnopravnost povećava paralelno sa statusom osobe u toj hijerarhiji, odnosno napredovanjem osobe na višu poziciju. Shodno tome, vrlo je čest slučaj da žene koje se nalaze na jednakim pozicijama kao i muškarci, izvještavaju kako su manje plaćene za svoj rad.

Unatoč velikom napretku u ravnopravnosti spolova, kao i zaposlenosti žena u odnosu na prošla vremena, potrebno je i dalje raditi na suzbijanju fenomena staklenog stropa, kao i ostalih predrasuda. Upravo ukorijenjeni stavovi prema rodnim ulogama u društvu, razdvajanje zanimanja prema spolu kao i ranije navedene nejednake visine plaća za isti posao razlozi su nastanka „staklenog stropa“.

Cilj ovog rada jest proučiti kakva je prisutnost žena na rukovodećim pozicijama, kako se objašnjava fenomen staklenog stropa i što napraviti kako bi se napredovalo u suzbijanju istog. Ovaj rad sastoji se od nekoliko poglavlja uključujući uvod i zaključak.

## 2. Položaj i uloga žena kroz povijest

Još u dalekoj povijesti, stvoren je sustav društvenih odnosa u kojemu su se uloge dijelile na muške i ženske. U prošlosti, položaj žena bio je u samo maloj mjeri bolji od položaja ropstva. Žene i muškarci u pravilu su vodili odvojene živote, pri čemu je ženama bilo dopušteno izlaziti samo za vrijeme posebnih prigoda i svečanosti (Erent-Sunko, 2007). Žene su kao takve bile pod skrbništvom oca, a nakon udaje u potpunosti su bile podređene mužu. Shodno tome, još u prošlosti smatralo se kako su muškarci po naravi sposobniji vladati od žena (Erent-Sunko, 2007).

Kada se govori o poslovima žena u prošlosti, one većinom nisu smjele obavljati kao ni voditi poslove, niti se baviti obrtom koji je tada bio jedno od centralnih zanimanja. Žene su oduvijek radile, no većinom su bile zadužene za razne poslove vezane za kuću, poput kuhanja i brige za djecu, pri čemu je u većini slučajeva njihov rad ostajao nezapažen, ali i podcijenjen. Položaj žena u prošlosti bio je vrlo težak, no u 17. i 18. stoljeću dolazi do blagih promjena. Francuska revolucija i pobuna žena koje su se zalagale za jednakost s muškarcima, a nakon toga i za razrješenje kralja s vlasti, uvelike su potaknuli kasnije društvene promijene u korist žena (Erent-Sunko, 2011).

Povećanje prilika za zapošljavanje bilo je od velike važnosti za žene, s obzirom da su brojne od njih morale prehraniti svoju obitelj. U 20. stoljeću položaj žena sve više se izjednačavao s položajem muškaraca, no gledajući s današnjeg stajališta, borbe za ravnopravnost i dalje traju. Kao što je i danas vidljivo, i ranije su žene bile često manje plaćene za isti posao, za koji su muškarci dobivali veće prihode. Uzrok tome može se pronaći još u prošlosti, s obzirom da se smatralo da zadaci žena nisu da se bave intelektualnim zahtjevima, već da budu dobre supruge i majke (Erent-Sunko, 2011). No, ipak treba naglasiti kako se u posljednjih sto pedeset godina dogodio veliki napredak kada se govori o pravima žena, pri čemu se pokazalo i to da su žene sposobne obavljati poslove koji su se još od ranije smatrali samo muškima. Ono što se danas sa sigurnošću može potvrditi, je to da su se žene tijekom povijesti izborile za mnoga svoja prava te je upravo to dokaz kako su sve pobune kroz povijest bile vrijedne i ostavile trag te omogućile ženama da izađu iz okvira koje im je društvo još od davnina nametalo. No, svakako ne treba stati na ovome, te treba poticati žene da se nastave boriti za svoju ravnopravnost s muškarcima, posebice u poslovnom svijetu, gdje danas i dalje postoje nejednakosti između muškaraca i žena.



### **3. Pojam menadžera i menadžmenta**

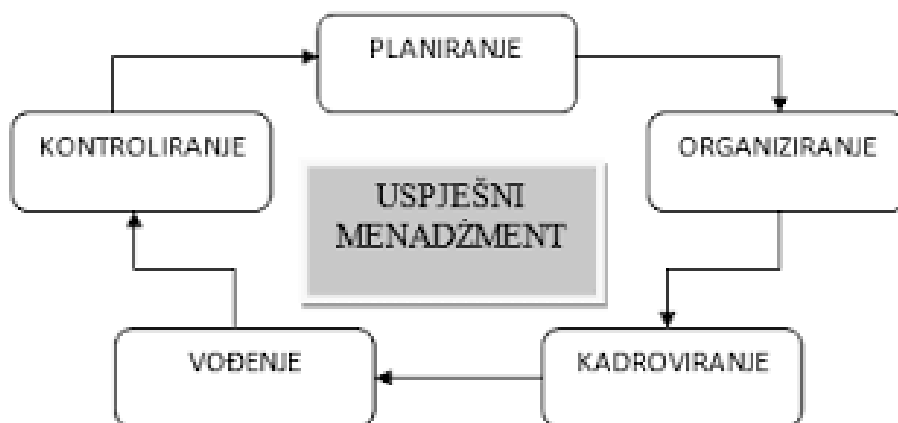
U posljednjem desetljeću, s obzirom na sve veći razvoj tehnologije i novih zanimanja, zabilježena je i sve veća pojava statusa tj. titula „menadžera“, pri čemu je potrebno točno definirati pojmove menadžmenta i menadžera. S obzirom na stajalište i aspekt s kojega se gleda, definicije menadžmenta mogu biti vrlo različite. Kako navodi Kreitner (2005) menadžment možemo opisati kao proces suradnje s drugima i putem drugih kako bi se postigli organizacijski ciljevi u promjenjivom okruženju uz efikasno korištenje ograničenih resursa. Iz navedene definicije, a i brojnih drugih, mogu se izvući ključni aspekti menadžmentskog procesa (Buble, 2006). Rad s ljudima i pomoću njih, postizanje ciljeva poduzeća, usklađivanje efikasnosti i efektivnosti, racionalno korištenje ograničenih resursa i promjenjiva okolina ključne su karakteristike kojima se objašnjava pojam menadžmenta (Buble, 2006). Na koji god način definirali menadžment, sa sigurnošću se može potvrditi da su upravo navedene karakteristike potrebne u svim organizacijama. Kada se govori o pojmu menadžera, njegove definicije također zauzimaju širok spektar područja kao i kod menadžmenta, iz kojeg na kraju i proizlaze glavne zadaće menadžera. Kako navodi Buble (2006), menadžer je osoba koja je zadužena za planiranje i donošenje odluka, organiziranje rada, ali i angažiranje drugih zaposlenika, odnosno podređenih, za izvođenje zadaća. Svakako treba naglasiti da je jedna od bitnih zadaća menadžera upravo i pronalazak načina kako da se motivira sve zaposlenike kako bi obavili sve zadatke i stvorili pozitivnu radnu okolinu.

#### **3.1. Funkcije menadžmenta**

S obzirom da je ranije navedeno kako se menadžment smatra procesom, na osnovu toga Buble (2006) navodi da upravo aktivnosti koje menadžeri obavljaju u tom procesu predstavljaju temeljne funkcije menadžmenta. Kako navode Koontz i Weihrich (1988), postoji pet glavnih funkcija menadžmenta, a to su planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje (Slika 1). Svaka od ovih funkcija ima svoju ulogu u procesu menadžmenta, kao što su i sve vrlo važne za postizanje organizacijskih ciljeva u radnom okruženju.

Planiranje kao prva funkcija menadžmenta, predstavlja temelj za sve nadolazeće funkcije, ali isto tako omogućuje svakoj organizaciji da provodi akcije i ciljeve u željenom smjeru. Dakle, u svojoj osnovi, planiranje služi kako bi se odredio smjer djelovanja, kao i ciljevi, zadaće i vizije koji se žele ostvariti na radnom putu neke organizacije (Buble, 2006). Prema Kreitner (2005) planiranje predstavlja proces rješavanja problema neizvjesnosti pomoću definiranja budućih smjerova djelovanja kako bi se ostvarili jedinstveni rezultati. Sljedeća funkcija menadžmenta, koja

je svojevrsno i nastavak na funkciju planiranja jest upravo organiziranje. Dakle, nakon što su definirani ciljevi i vizije, organiziranje služi kako bi se oblikovale odgovarajuće organizacije poduzeća koje predstavljaju predmet za dostignuće ranije definiranih ciljeva (Buble, 2006). Organizaciju kao takvu treba stalno razvijati i usavršavati, kako bi se poticao razvoj poduzeća. Nadolazeća funkcija se odnosi na skup onih aktivnosti rukovođenja koji se odnose na privlačenje zaposlenika prema organizaciji, razvijanje radne snage u skladu s njezinim potencijalom i dugoročno zadržavanje zaposlenika (Daft, 1997). Upravo sve navedeno predstavlja funkciju kadrovanja, čiji temelj čini analiza posla, bez koje nije moguće uspješno obaviti niti jednu od navedenih karakteristika kadrovanja. Analiza posla kao takva opisuje se kao postupak prikupljanja podataka o svim poslovima koji se u poduzeću provode, a koji predstavljaju osnovu kadrovanja (Buble, 2006). Vođenje predstavlja funkciju menadžmenta koja ima interpersonalni pogled na menadžment, s obzirom da je nužno da se svi zaposlenici tj. sudionici procesa rada trebaju usmjeriti ka željenome cilju (Buble, 2006). Koontz i Wehrich (1988) opisuju vodstvo kao proces djelovanja na druge ljude, kako bi oni aktivno radili na ostvarenju grupnih ciljeva. Vodstvo kao takvo, sastoji se od nekoliko čimbenika, a to su vođa, ciljevi, sljedbenici i okolina, pri čemu je potrebno održavati ravnotežu između istih, kako bi zadaća vodstva bila uspješno riješena. Naposljetku, preostala funkcija u procesu menadžmenta jest kontroliranje. Kontroliranje predstavlja proces koji uključuje primjenu adekvatnih aktivnosti za mjerenje i ispravljanje performansi, kako bi se osiguralo postizanje ciljeva poduzeća (Buble, 2006). Proces kontroliranja, kako navode brojni autori, provodi se u nekoliko faza. Na osnovu toga Griffin (1990, prema Buble, 2006) dijeli proces kontroliranja u četiri faze, a to su: definiranje standarda, mjerenje učinka, uspoređivanje performansi sa standardima te evaluacija performansi i poduzimanje korektivnih mjera. Upravo navedeni dijelovi ove funkcije predstavljaju efikasno kontroliranje, ali također čine i mehanizam povratne sprege za sve ostale aktivnosti u procesu rukovođenja (Buble, 2006).



Slika 1. Temeljne funkcije menadžmenta (Buble, 2006.)

#### **4. Razlike između muškaraca i žena u poslovnom svijetu**

Razlike između muškaraca i žena u poslovnom svijetu mogu uključivati različite aspekte, pri čemu se svojevrsno mogu razlikovati ovisno o kulturnim, okolinskim i osobnim čimbenicima. Danas se sa sigurnošću može potvrditi postojanje novih trendova kojima se sve više nastoji zalagati za ravnopravnost spolova posebice u poslovnom svijetu, no isto tako i dalje postoji dosta prostora za napredovanje, ali i suzbijanje razlika između muškaraca i žena. I muškarci i žene slažu se da je ženama u poslovnom svijetu značajno teže napredovati, pri čemu žene dodatno uvećavaju tu razliku. Vrlo je mali broj žena koje smatraju da će im brak i djeca olakšati njihov karijerni put, što s druge strane za muškarce ne predstavlja veliku prepreku u njihovoj karijeri. Žene, s obzirom na reproduktivnu funkciju, vjeruju kako će im obitelj biti otežavajući faktor u njihovu napredovanju, ali ipak neke od njih smatraju se dovoljno sposobnima da bi mogle napredovati neovisno o svom obiteljskom statusu. Nadalje, kako navodi Polić (2003) žene su te koje su uglavnom manje plaćene za isti rad kao i muškarci. Razlog ovome može se pronaći još u prošlosti, gdje se na muškarce gledalo kao na glavne u obitelji, pri čemu su imali vlast nad ženom i samim time trebali osigurati veća primanja za cijelu obitelj. Osim toga, žene su te koje češće dobivaju poslove na nižim funkcijama poput voditeljica marketinga ili računovodstva, dok je područje visokog menadžmenta još uvijek više „rezervirano“ za muškarce.

##### **4.1. Ženski i muški stil vođenja**

U posljednjih nekoliko godina, brojni stručnjaci ističu postojanje novih trendova i načina poslovanja, pri čemu se sve više zalaže za timski rad, a popularan postaje i tzv. „ženski stil vođenja“. Naime, u prošlosti stil vođenja i organizacije bili su isključivo autoritarni, centralizirani te strukturirani po tzv. vojničkom principu (Helgesen, 1995). Upravo takav stil vođenja naziva se „muškim stilom vođenja“, a opisuju ga karakteristike poput snage, odlučnosti, agresivnosti i sigurnosti. Muški stil vođenja karakterizira vođa koji je centraliziran i očekuje od svojih zaposlenika pokoravanje. Osim toga, takav vođa oslanja se na moć kažnjavanja pri neadekvatno izvršenom poslu, ali i moć nagrađivanja za sve pružene usluge od strane zaposlenika. Nadalje, osobe koje primjenjuju ovakav stil vođenja, smatraju pobjedu vrlo važnom, pa samim time u svima vide i konkurenciju. Osobe koje su im podređene također vide kao prijatnju, s obzirom da se boje da ih ne prestignu i zadobiju pažnju viših menadžerskih funkcija (Pološki, 2003). Osobe muškog stila vođenja potiču natjecateljske i konkurentne odnose, jer kako smatraju, to potiče motivaciju kod zaposlenika koji samim time bolje i rade (Pološki, 2003).

S druge strane, ženski stil vođenja karakterizira timski rad, razumijevanje, uključenost i spontanost. Osobe koje primjenjuju ovakav stil vođenja zagovaraju kolegijalnost i demokraciju, a „ženski stil vođenja“ naziva se još i stilom podrške te suradničkim stilom (Heim i Golant, 1993). Za razliku od muškog stila vođenja, vođe koje se koriste ženskim stilom ohrabruju svoje zaposlenike i podređene da sudjeluju u svim odlukama koje se donose u organizaciji. Osim toga, konkurenciju i stalno natjecanje smatraju vrlo demotivirajućima i negativnima za organizaciju, jer kako navode Heim i Golant (1993) kod takvih odnosa uvijek postoji gubitnička strana. Na osnovu toga osobe „ženskog stila vođenja“ preferiraju suradničke odnose i kompromisno rješavanje problema i sporova. Nadalje, sljedeći važan aspekt ovakvog stila vođenja jest podupiranje samopoštovanja i entuzijazma kod zaposlenika, kao i vlastito pružanje pozitivnog ponašanja koje služi kao uzor ostalim zaposlenima (Pološki, 2003). Još jedna vrlo važna karakteristika „ženskog stila vođenja“, navedena još ranije, jest upravo timski rad. Vođe i menadžeri koristeći se ovim stilom vođenja ističu kako se najugodnije osjećaju kada su u zajednici te kada zajedno s drugima obavljaju posao, a isto tako ističu i važnost emocija i osjećaja pri donošenju odluka u timu.

Generalno gledajući, kako u životu, tako i na poslu, žene su se uvijek smatrale više empatičnima i s više razumijevanja. No, s druge strane muškarci su ti koji su uvijek bili snažni, jaki i s više autoriteta, bez pretjerane empatije prema drugima, posebice kada je u pitanju bio posao. „Ženski“ i „muški“ stil vođenja popularno su nazvani i povezuju se s ponašanjima koja su karakteristična za muškarce odnosno žene. No, iako se danas nazivaju „muškim“ i „ženskim“ stilom vođenja, nije pravilo da se muškarci koriste „muškim“, a žene „ženskim“ stilom (Pološki, 2003).

## **5. Žene na rukovodećim pozicijama u poslovnom svijetu**

Kao što je već od ranije poznato, više od jednog stoljeća, žene su te koje se bore za svoje mjesto u poslovnom svijetu. U posljednjih nekoliko desetljeća, ta situacija sve se više poboljšava u korist žena, no i dalje postoji puno mjesta za napredovanje. Žene se i dalje susreću sa brojnim predrasudama kada je u pitanju njihov posao, te se njihove mogućnosti u istoj mjeri dovode u pitanje. Unatoč tome, u današnje vrijeme sasvim je normalno vidjeti ženu koja ima titulu menadžera, čime se sve više pobija mišljenje kako je samo muškarcima mjesto na rukovodećim pozicijama. Danas se sve više žena nalazi na rukovodećim pozicijama, pri čemu je i sve veći broj

žena koje samostalno otvaraju svoje obrte i firme u kojima imaju potpunu samostalnost u donošenju odluka.

### **5.1. Karakteristike žena menadžera**

U posljednjih dvadesetak godina, dogodio se niz promjena kada su u pitanju poslovni svijet i organizacije, pri čemu je položaj žena u istim sve bolji. Kao što je već ranije spomenuto, mogu se razlikovati dva stila vođenja, „muški“ i „ženski stil“, na osnovu čega postoje i razlike u karakteristikama između muškaraca i žena menadžera.

Kako navodi Grant (1988) menadžeri i ljudi na rukovodećim pozicijama, koji su ranije uglavnom bili samo muškarci, imaju osobine kojima ohrabruju, podupiru i podučavaju ostale zaposlene. Upravo na osnovu toga, Grant (1988) smatra kako su se žene, da bi dospjele do najviših funkcija, morale prilagoditi i naučiti tim osobinama, pri čemu je razlika između muškaraca i žena na rukovodećim pozicijama bila minimalna. No, ipak postoje neke od razlika, koje treba spomenuti, a koje se ističu između žena i muškaraca menadžera. Zahvaljujući upravo tim karakteristikama koje se smatraju „ženskim“, a koje su nekad bile neprikladne za jednog vođu i menadžera, žene danas postaju sve uspješnije. S obzirom da su žene još od ranijih vremena obavljale brigu o drugima, smatra se kako su još od tada bolje razvijale svoju komunikaciju, koja i danas igra veliku ulogu na rukovodećim pozicijama (Grant, 1988). Žene menadžeri više se oslanjaju na mirno rješavanje problema i pronalazak rješenja timskim radom, a osim toga vode brigu o osjećajima i stavovima drugih kolega i zaposlenih. Nadalje, smatra se kako su žene menadžeri, za razliku od muškaraca, manje individualne, te imaju potrebu surađivati s drugima organizaciji. Upravo ova karakteristika, kako navodi Grant (1988) može biti od velike koristi u organizacijama u kojima nedostaje zajedništva i prevladava osjećaj otuđenosti. Također, poznato je i kako su žene vrlo vješte u prepoznavanju potreba i stavova drugih, čijim analizama dolaze do najboljih i najuspješnijih rješenja koja pozitivno utječu i na samu organizaciju poduzeća. Još jedna od karakteristika žena menadžera jest to da se više oslanjaju na svoju emocionalnu stranu, a samim time im je vrlo bitno da u organizaciji prevladava pozitivna i podržavajuća atmosfera, kako bi svi zaposleni bili zadovoljni i motivirani na svom radnom mjestu.

### **5.2. Predrasude prema ženama u poslovnom svijetu**

Već iz ranijih poglavlja u radu, moglo se zaključiti da su žene te koje se susreću sa raznim karijernim preprekama, predrasudama i stereotipima. Još uvijek može se svjedočiti podjelama posla prema spolu, gdje su žene puno manje zastupljene na rukovodećim pozicijama. Iako se danas sve više popularizira „ženski stil“ vođenja, te se smatra kako žene imaju karakteristike, poput

otvorenosti, suradljivosti i razumijevanja, koje dovode do bolje radne atmosfere, neke predrasude ukorijenjene su još od ranijih vremena i manifestiraju se na različite načine.

Jedna od glavnih predrasuda s kojom se susreću žene tijekom svoje poslovne karijere jest to što se na žene gleda kao majke i domaćice. Čest je slučaj da poslodavci smatraju kako će posao patiti ukoliko ga obavlja žena, s obzirom da ona ima obitelj, djecu i dom oko kojih mora voditi brigu (Jergovski, 2010). S obzirom na svoju reproduktivnu funkciju, smatra se kako se žene ne mogu u potpunosti posvetiti poslu, pa to često bude i razlog zašto žene ne mogu napredovati do najviših funkcija, već se zadržavaju na nekoj od nižih funkcija u poduzećima. Pri zapošljavanju vrlo je čest slučaj da ih se pita neugodna pitanja poput kada planiraju obitelj ili djecu. Na osnovu toga, može se zaključiti kako su žene te koje se moraju nositi s višestrukim ulogama kako na poslu, tako posebice i izvan njega, a i dalje se očekuje da budu jednako učinkovite kao i njihove muške kolege. Jergovski (2010) navodi i kako su žene koje su jednako kvalificirane za isti posao kao i muškarci često uskraćene za radno mjesto, jer poslodavci ipak prije zaposle muškarce. Također, Polić (2003) ističe kako su žene u usporedbi s muškarcima manje plaćene za isti rad, što dodatno ističe diskriminaciju prema ženama u poslovnom svijetu. Iako je došlo do napretka, i dalje veliki postotak ljudi smatra kako su muškarci ti koji bi trebali biti više plaćeni, s obzirom da oni predstavljaju glavu obitelji te da egzistencija obitelji većinski ovisi o njima, a upravo ovakve predrasude predstavljaju tradicijski uvjetovane prepreke (Jergovski, 2010). Nadalje, veliku ulogu igra i obrazovanje žena, gdje su se žene još od ranijih vremena sputavale da se obrazuju. Iako se ova predrasuda danas pojavljuje u manjoj mjeri, još uvijek se žene susreću s mišljenjem kako bi prije trebale ostati s djecom i baviti se poslovima u kući, a ne obrazovati se za željeno zanimanje. No, često su žene te koje i same na kraju odabiru neka manje zahtjevnija zanimanja, ili zanimanja koja su manje plaćena, pri čemu često imaju i strah od uspjeha. Smatra se kako su žene često puta i emotivnije, te pokazuju tzv. učinak „ženske skromnosti“ za razliku od muškaraca koji kako navode Rudman i Glick (2001) koriste samopromociju kao sposobnost promidžbe među drugim zaposlenicima.

Iz svega navedenog ranije, može se zaključiti kako su predrasude prema ženama u poslovnom svijetu vrlo raznolike te se manifestiraju na različite načine, pri čemu se žene ponajviše susreću s takozvanim „staklenim stropom“ odnosno nemogućnošću napredovanja do najviših funkcija u poduzeću. Kako bi se sve navedene predrasude i karijerne prepreke kod žena bile uklonjene, potrebno je još puno truda, koji zasigurno uključuje mijenjanje vrijednosti i slike žena u društvu, te stvaranje inkluzivnog okruženja u kojemu se poštuju različitosti, posebice između spolova.

## 6. Zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama

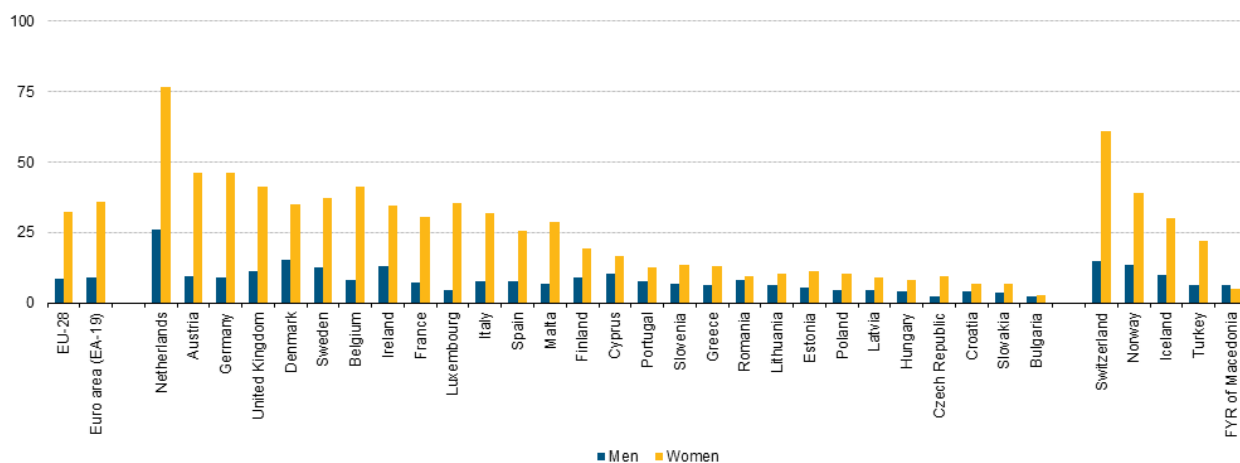
Ono što se sa sigurnošću može reći, jest da je danas sve veći broj žena zastupljen na rukovodećim pozicijama. Razvojem novih trendova kako u radu, tehnologiji, pa i svijetu, sve se veći broj žena odlučuju se za otvaranje vlastitih obrta i tvrtki u kojima će se nalaziti na rukovodećim pozicijama. U ovom odlomku govori se o zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama kako u svijetu tako i u Hrvatskoj.

### 6.1. U svijetu

Poticanje ravnopravnosti između spolova u svim aspektima života, jedan je od glavnih ciljeva današnjeg modernog društva. Samim time sve se više potiče i ravnopravnost na radnim mjestima, iako brojke u praksi ne mogu to u potpunosti potvrditi. Kako navode Ružić i Perušić (2014) prema istraživanju koje je objavljeno od strane Grant Thornton International Business Report-a, nema velikog poboljšanja u zadnjih nekoliko godina kada je u pitanju broj žena u visokom menadžmentu. Prema već navedenom istraživanju, ukoliko se pozicija žena na visokim menadžerskim pozicijama promatra regionalno, najveći prosječni postotak ostvaruju sjeverna Europa i jugoistočna Azija sa 37%, dok s druge strane razvijajuće zemlje imaju nižu stopu žena na visokim rukovodećim pozicijama. Najveći broj žena menadžera 2014. godine imale su Rusija (43%), Indonezija (41%), Filipini (40%) i Tajland (38%) (Ružić i Petrušić, 2014). Na rukovodećim pozicijama u EU, 2017. godine, bilo je 34% žena menadžera, pri čemu je najveći postotak zabilježen u Letoniji (46%), Poljskoj i Sloveniji (41%), gdje i dalje u niti jednoj zemlji taj postotak ne prelazi 50% u korist žena.

Uspoređujući žene s muškarcima, u Europi su žene te koje češće rade povremene poslove, kao i poslove sa skraćenim radnim vremenom. Zemlje poput Njemačke, Nizozemske, Austrije, Danske i Švedske imaju više od 70% zaposlenih žena, što se prvobitno čini pogodnim položajem za žene, no njih više 30% radi upravo sa skraćenim radnim vremenom. U nastavku ovog odlomka prikazan je grafikon Eurostat-a koji prikazuje postotak osoba zaposlenih samo na pola radnog vremena (Grafikon 1). Upravo udio radne snage zaposlene na nepuno radno vrijeme postupno se povećava, a iz navedenog grafikona može se vidjeti da u svim ženama takvu radnu snagu predstavljaju većinom žene. Dakle, nešto manje od jedne trećine (32,2 %) žena koje su zaposlene

u dobi od 15 do 64 godine u EU-28 radilo je 2014. u nepunom radnom vremenu, što je posljedično značajno veći udio od odgovarajućeg udjela za muškarce (8,8 %).



(\*) The figure is ranked on the overall part-time employment rate.  
Source: Eurostat (online data code: ifsa\_eggga)

Grafikon 1: Osobe koje rade u nepunom radnom vremenu, dobna skupina 15 – 64, 2014. godina

## 6.2. U Hrvatskoj

Kada se govori o obrazovanju žena, ali i ljudi u Hrvatskoj, ta razina sve se više povećava, a samim time sve je više prilika za ulazak žena u najviši menadžment. Unatoč tome svakako je od ranije poznato da žene češće imaju tzv. pauze u karijeri, koje im dodatno otežavaju napredovanje u vlastitoj karijeri. Ono što podaci zasigurno pokazuju, a navedeno je i u Tablici 1., jest da je ženama potrebno značajno više vremena i truda kako bi dospjele na neku od viših menadžerskih funkcija. Samim time podaci Državnog zavoda za statistiku pokazuju veći broj upisanih žena nego muškaraca na visokim sveučilištima (Tablica 1.)

Spol	Spol	Ukupno
Visoka učilišta	svega	155.627
	studenti	66.440
	studentice	89.187
Prema predbolonjskom programu	svega	72
	studenti	64
	studentice	8
Sveučilišni dodiplomski studij	svega	72
	studenti	64
	studentice	8



Spol	Spol	Ukupno
Prema Bolonjskom programu	svega	155.555
	studenti	66.376
	studentice	89.179
Kratki stručni studij	svega	12
	studenti	11
	studentice	1
Preddiplomski stručni studij	svega	39.206
	studenti	20.067
	studentice	19.139
Specijalistički diplomski stručni studij	svega	7.474
	studenti	3.648
	studentice	3.826
Preddiplomski sveučilišni studij	svega	52.723
	studenti	22.453
	studentice	30.270
Diplomski sveučilišni studij	svega	29.338
	studenti	11.326
	studentice	18.012
Integrirani preddiplomski i diplomski studij	svega	26.802
	studenti	8.871
	studentice	17.931

*Tablica 1. Studenti upisani na visoka učilišta prema vrsti studija i spolu u ak. g. 2020./2021.*

U prethodno navedenoj tablici Državnog zavoda za statistiku može se vidjeti da žene čak za 50 % više upisuju visoka učilišta nego muškarci. Unatoč tome, u Hrvatskoj se poslodavci i dalje teže odlučuju na zapošljavanje žena, s obzirom da su žene te kojima je teže uskladiti obiteljski i poslovni život (Bartolac i Kamenov, 2013). Shodno tome, u 2014. godini, žene u vrhovnom menadžmentu i vodstvu bile su zastupljene samo u 19% poduzeća.

### **6.3. Razlike u plaćama žena i muškaraca**

Kada se govori o prosječnim bruto i neto plaćama u Republici Hrvatskoj, bruto plaća u 2020. godini za žene koje su zaposlene iznosila je 8 659 kuna, a za muškarce koji su zaposleni 9 642 kune. Neto plaća za 2020.godinu za žene koje su zaposlene iznosila je 6 214 kuna, a za

muškarce koji su zaposleni 6 914 kuna. Navedeno pokazuje da žene zarađuju manje u odnosu na njihove muške kolege. Osim toga, najveća razlika u plaćama između žena i muškaraca u Hrvatskoj je u dobi od 45 do 54 godine, gdje ta razlika iznosi 13% u korist muškaraca. S druge strane, najmanja plaća javlja se na početku karijere, oko 34. godine, kada žene u prosjeku zarađuju 10% manje od muškaraca.

Kada se gleda šira slika diljem EU, najveća odstupanja u plaćama muškaraca i žena u 2021. godini zabilježena su u Estoniji (20,5%), Austriji (18,8%), Njemačkoj (17,6%) i Mađarskoj (17,3%), a najmanja Rumunjskoj (3,6%), Sloveniji (3,8%) i Poljskoj (4,5 %). Ono što se sa sigurnošću može reći jest da žene obavljaju više neplaćenih poslova, te također manje zarađuju po satu. Također, stavka koju je vrlo bitno naglasiti, a koja je vidljiva prema podacima Eurostat-a, jest da je rukovoditeljska pozicija bila zanimanje s najvećom razlikom u satnicama za žene i muškarce, gdje je zabilježena 23 % niža plaća po satu za žene nego za muškarce

## **7. Fenomen staklenog stropa**

Fenomen „staklenog stropa“ ili poznatiji na engleskom kao „*glass ceiling*“, prvi puta je postao popularan i ušao u upotrebu 1986. godine nakon što je objavljen u *The Wall Street Journal*-u, čiji su autori bili novinari Carol Hymowitz i Timothy Schellhardt (Smith i sur., 2012). Prije toga upotrijebila ga je tadašnja urednica časopisa *Working Woman*, Gay Bryant, koja je rekla kako su žene dosegle određeni nivo u menadžmentu, tzv. stakleni strop, gdje su stale i zapele. Ovaj fenomen oblik je diskriminacije na radnom mjestu, gdje se sposobnim i obrazovanim ženama uskraćuje mogućnost napredovanja na radnom mjestu, pa se stoga muškarci nalaze na visokim pozicijama. Sam termin staklenog stropa može se vezati uz sve manjinske grupe koje su ugrožene i bore se različitim predrasudama, bilo da se radi o rasnim, vjerskim, tjelesnim nedostacima, ali gledajući u praksi termin se najviše povezuje sa ženama i njihovom ravnopravnosti na poslu. S vremenom je izraz "efekt staklenog stropa" postao opće prepoznatljiv, i simbolizira borbu za rodnu ravnopravnost i jednake mogućnosti na radnom mjestu.

Pojam „*ceiling*“ odnosno „strop“ predstavlja granicu u napredovanju unutar hijerarhije, pri čemu je osobi, u ovom slučaju ženi, uskraćeno da napreduje iznad te granice, bez obzira na njezinu kvalificiranost (Jergovski, 2010). U pravilu, žene su te kojima je potrebno značajno više vremena, resursa i truda kako bi napredovale, gdje se unatoč volji i želji za napredovanjem, bolje plaćeni poslovi, na višim pozicijama daju muškim kolegama. Stakleni strop kao takav predstavlja prepreku koja je nevidljiva oku promatrača, te ju je vrlo teško uočiti ukoliko se ne iskusi na vlastitoj koži. Dakle, uobičajeno je da žene često ne primjećuju ovu prepreku za napredovanje sve

dok ne dođu do samog stropa, odnosno do situacije u kojoj postane očito da ne mogu napredovati stoga se taj izraz naziva stakleni strop. Osim toga, postoji i vrlo sličan efekt tzv. „*staklena stijena*“ koja se odnosi na situaciju u kojoj su žene unaprijeđene na viša radna mjesta tokom kriznih ili recesijskih razdoblja kada je shodno tome veća i vjerojatnost njihova neuspjeha (Ryan i sur., 2016). Ovaj efekt objašnjava situaciju u kojoj žene kada konačno postignu vodeće pozicije, dožive neuspjehe ili se susreću s izazovima i problemima koji su postojali i prije njihovog dolaska.

Pojava fenomena staklenog stropa najčešće se temelji na postojanju predrasuda i stereotipa prema ženama, ali i uspoređivanju te dvostrukim standardima u odnosu na muške kolege (Jergovski, 2010). U društvu još uvijek postoji tradicionalno vjerovanje kako se žene trebaju fokusirati na obitelj i svoju karijeru podrediti tome, pri čemu se javljaju i mišljenja kako žene nisu i ne mogu biti dovoljno sposobne za obavljati posao kao muškarci. Uspjeh žena u javnoj sferi samim time uvijek je povezan s obiteljskim i kućanskim poslovima i ulogama, pri čemu žene uvijek trebaju pronaći ravnotežu između posla i obitelji, gdje se na njih stavlja velika odgovornost. Može se reći, kako postoji tzv. patrijarhalna kultura koja utječe na stvaranje nejednakog socioekonomskog statusa u društvu, pri čemu žene koje se nalaze u slabom položaju, mogu preživjeti jedino u svom „domaćem“ društvu (Oktarina i sur., 2022). Naravno, sve to može imati utjecaje na poslovanje tvrtke, zbog čega se šefovi češće odlučuju za muške kolege, unatoč tome što žene pokažu svoje ambicije i kvalitete. Kako navodi Akpinar-Sposito (2013), jedan od čimbenika nastanka ovog fenomena jest i postojanje rodne predrasude prema kojoj se položaj žena smatra nižim od muškaraca, bilo to svjesno ili ne. Također, vrlo često prisutno je i mišljenje kako su žene nesposobne ili pak nisu prikladne da obavljaju uloge vođe (Akpinar-Sposito, C., 2013). Ovakvo mišljenje predstavlja tzv. primarnu diskriminaciju gdje se žene diskriminiraju zbog različitih predrasuda ili uvjerenja (Prijić-Samaržija i sur., 2009). Primarna diskriminacija veže se uz podjelu na muške i ženske poslove, pri čemu su muškarci ti koji imaju „privilegije“ prilikom zapošljavanja ili napredovanja na radnom mjestu. Shodno tome, javlja se mišljenje prema kojem ženama nije mjesto u javnoj sferi, smatra se kako žene nisu dovoljno kompetitivne, ili pak kako ne bi trebale biti nadređene muškarcima (Prijić-Samaržija i sur., 2009). S druge strane treba spomenuti i sekundarnu diskriminaciju, koja nastaje zbog različitih ekonomskih razloga, prema kojima se prednost u poslu daje muškarcima, jer se vjeruje da žena neće moći obavljati posao jednakom efikasnošću kao muškarac zbog dominantne podjele društvenih uloga (Prijić-Samaržija i sur., 2009). Upravo sa svim navedenim, pa tako i sa samim fenomenom, povezuje se i tzv. problem nejednakih plaća, gdje su kao što se može zaključiti, žene manje plaćene za obavljanje istog posla kao i muškarci (Jergovski, 2010). Samim time, bilo to svjesno ili nesvjesno, žene su se

godinama odricale nesigurnih borbi za društveni status i preusmjeravale se na sigurnije, ugodnije i društveno priznatije "ženske" uloge, često u sjeni muškaraca (Prijić-Samaržija i sur., 2009).

Osim spomenutih stereotipa i predrasuda prema ženama koji utječu na pojavu ovog fenomena, svakako treba navesti i neke od ostalih čimbenika.

### **7.1. Karijerne prepreke s kojima se susreću žene**

Iako se kroz rad već spominju neke od prepreka s kojima se žene susreću kada je u pitanju njihov poslovni put, u ovom poglavlju još jednom će se proći kroz neke od najčešćih prepreka i predrasuda. Kada se govori o tome zašto se žene nalaze u manjem broju nego muškarci na visokim pozicijama u tvrtkama, to se najčešće može povezati s već spomenutim stereotipima i negativnim mišljenjima o mogućnosti žena u odnosu na muškarce. Jedna od glavnih karijernih prepreka s kojom se žene susreću, jest upravo mišljenje kako žene nemaju kvalitete i mogućnosti kao muškarci da bi postali voditelji neke tvrtke (Galić, 2011). Ovakvo mišljenje negativno utječe na žene i na njihovo samopouzdanje, ali isto tako utječe i na poslodavce na način da povjeruju u takvo mišljenje i na kraju prednost daju muškom kolegi. Osim ovoga, možda i najveća prepreka s kojom se žene susreću jest već ranije spomenuto postojanje tzv. tradicionalnog mišljenja prema kojem žene ne mogu uskladiti obitelj i karijeru, već se od njih na neki način traži da izaberu između posla i obitelji (Oktarina i sur., 2022). Čak i ukoliko žena uspije pronaći ravnotežu između ta dva dijela svoga života, puno više vremena je potrebno kako bi uspjela napredovati u poslovnom smislu (Jergovski, 2010). Na ovu karijernu prepreku nadovezuje se i mišljenje kako je karijera muškarca važnija i bitnija, te se smatra primarnom za obitelj, što dodatno potvrđuje mišljenje kako se žene trebaju brinuti za obitelj i baviti se kućnim poslovima. Nadalje, navodi Jergovski (2010) kako postoje i stereotipi s kojima se nastoji umanjiti sposobnosti žena. Tako se na primjer smatra kako žene „cjepidlače“ ukoliko se fokusiraju na detalje, dok se za muškarce smatra kako su sistematični, analitički nastrojeni. Osim toga osobina temeljitosti, preciznosti kod muškaraca se osobito cijeni, dok se na žene s takvom osobinom gleda kao spore u obavljanju svog posla. Upravo ovakvi stereotipi i danas se pojavljuju u poslovnom svijetu, i žene su te koje se moraju s njima boriti, a zadržali su se još od ranijih vremena, gdje se već tada žene i njihove sposobnosti smatralo manje vrijednim. Još jedna od karijernih prepreka, koja se u nešto manjoj mjeri spominje, ali svakako ima utjecaja jest upravo nedostatak savjeta i mentorstva (Tolar, 2012). Žene pri ulasku u poslovni svijet, i razvijanju svoje karijere susreću se s nedostatkom uzora na koji bi se mogle ugledati (Tolar, 2012). S obzirom na mali broj žena na visokim i rukovodećim pozicijama, žene samim

time imaju i manju mogućnost i priliku mentorstva, gdje bi ih pomoć ženske kolegice mogla uputiti i uvesti u sam posao. Također, kako navodi Zirdum (2017) veliki broj žena nakon što završi neki vid obrazovanja i prilikom izlaska na tržišta rada ne iskoristi sve mogućnosti za razvijanje svoje poduzetničke karijere te odustanu pod pritiskom neznanja i nesigurnosti. Gledajući uzore ili kolegice koje su uspjele na višim pozicijama u tvrtkama, žene će se više odlučivati za konkuriranje za takve pozicije, kao i suprotstavljanje muškim kolegama.

## **7.2. Kako suzbiti fenomen staklenog stropa?**

Iako se 21. stoljeće smatra modernim dobom, u kojem vlada napredak kvalitete života, rada, tehnologije i mnogih drugih stvari, još uvijek ne postoji dovoljan napredak kada je u pitanju ravnopravnost između spolova na radnom mjestu. Diskriminacija postoji još od davnih vremena, pa je tako neprestano i prisutna u svim društvima. Veliki broj žena i danas se susreće sa diskriminacijom i preprekama na karijernom putu, gdje se moraju boriti za svoja prava kao i za radno mjesto kada su u pitanju više pozicije. Iako danas postoje brojni Zakoni kojima se nastoji osigurati ravnopravnost spolova, kao i zaštita majčinstva i žena općenito, u praksi se vrlo često primjenjuje suprotno. Nažalost, i dalje se može svjedočiti situacijama u kojima poslodavci odbijaju zaposliti žene i trudnice, a prednost daju njihovim muškim kolegama. Samim time javlja se i pitanje kako i na koji način je moguće suzbiti fenomen staklenog stropa i omogućiti ravnopravnost između spolova kada je u pitanju poslovni svijet.

Jedna od najbitnijih stvari kada je u pitanju suzbijanje staklenog stropa, jest upravo edukacija i podizanje svijesti o istom. Nužno je educirati ljude o pojavi ovog iako nevidljivog, ali vrlo bitnog fenomena. Samom edukacijom potiče se suzbijanje predrasuda i diskriminacije, koji u velikoj mjeri utječu na karijeru žena. Nadalje, potrebno je promijeniti i tzv. tradicionalno mišljenje prema kojemu se žene trebaju baviti kućanskim poslovima i obitelji, dok su muškarci ti kojima je karijera primarni cilj (Oktarina i sur., 2022). Ovakvo mišljenje i dalje je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na pojavu staklenog stropa, a samim time onemogućava ženama prilike za napredovanjem. Promjenom ovakvog načina mišljenja, doći će i do promijene negativnih stavova o tome kako žene ne posjeduju dovoljne kvalitete da bi bile vođe kao muškarci, te da nemaju dovoljno velike ambicije kada je u pitanju posao. Također, kao jedno od rješenja navode se i kvote, koje pružaju ženama i pripadnicima manjina bolje i značajnije prilike za sudjelovanje u odlučivanjima, kao i za mogućnost dolaska na viša radna mjesta (Horvat Vuković, 2020). Rodne kvote su alat pozitivnih mjera koji teže postizanju ravnoteže u sudjelovanju i zastupljenosti između

muškaraca i žena, s obzirom da se odnose na određivanje specifičnog omjera (postotka) ili broja mjesta na koja treba postaviti žene ili muškarce prema utvrđenim pravilima. Samim postavljanjem kvota, brže i efikasnije suzbit će se nastajanje neravnopravnosti na najvišim poslovnim pozicijama. Kako navodi Horvat Vuković (2020), kvote su bez sumnje brže i učinkovite, a istraživanja pokazuju da čak i sama prijetnja uvođenja kvota može biti dovoljna da potakne sudjelovanje žena u upravnim odborima kompanija. Osim toga, kao što je već ranije spomenuto, unatoč svim postavljenim Zakonima, u praksi se često provodi suprotno. Zakon o radu, kao i Zakon o roditeljskim i roditeljskim potporama zajedno sa pravilnicima osigurava posebnu zaštitu određenim kategorijama radnika za vrijeme trajanja radnog odnosa. Samim time, poslodavac ne može odbiti zapošljavanje žene zbog njezine trudnoće, kao niti postavljati pitanja o mogućoj trudnoći radnice koju zapošljava. Upravo zato, kako navode Nedović i suradnici (2015) potrebno je kontinuirano analizirati stvarne situacije i usklađivati ih s donesenim Zakonima. Nužno je ulagati dodatne napore kako bi se svi Zakoni pravilno provodili u stvarnosti, te kako bi se samim time smanjile nepovoljne situacije koje dovode do pojave fenomena staklenog stropa. Shodno tome, vrlo je bitno da žene osvijeste sve predrasude i nepravedne pozicije u koje ih se stavlja, te se počnu aktivno boriti protiv diskriminacije, negativnih mišljenja i kalupa u koje ih se stavlja (Nedović i sur., 2015). Uklanjanje diskriminacije je nužno kako bi se osigurala jednakost ljudskih prava u društvu. Vrlo je važno educirati kako poslodavce, tako i radnike o štetnosti diskriminacije te o pravima i odgovornostima vezanim za jednakost na radnom mjestu (Stantić i Bilbija, 2014). Kako bi suzbijanje diskriminacije bilo učinkovito, potrebno je uključiti zakonodavstvo ali i sve dionike društva u ulaganje napora koji će nakraju rezultirati jednakosti u društvu. Vrlo je bitno da pokažu želju i volju za napredovanjem, s obzirom da kontinuirani rad i svijest o vlastitim vrijednostima omogućuju razbijanje ove nevidljive ali nimalo lake barijere (Nedović i sur., 2015).

## **8. Zaključak**

Gledajući položaj žena u poslovnom svijetu od prošlosti do danas, sa sigurnošću se može reći kako je došlo do promijene. Žene su prešle od pozicije gdje nisu imale pravo glasa, i gdje im je jedini posao bila briga za obitelj do većih mogućnosti gdje postaju ravnopravne s muškarcima. No, ravnopravnost i jednakost između muškaraca i žena, posebice kada je u pitanju poslovni svijet i dalje nije u najboljoj poziciji. Kada se gleda područje menadžmenta i rukovodećih pozicija, žene se i dalje nalaze na nešto lošijem mjestu u usporedbi s muškarcima.

Prepreke s kojima se žene susreću još od ranijih vremena dobivaju sve šire značenje. Fenomen staklenog stropa s kojim se žene susreću, uvelike im otežava njihovo napredovanje u karijeri, pri čemu je ženama potrebno značajno više vremena i truda kako bi ostvarile više pozicije na radnim mjestima. Još od ranijih vremena žene su se smatrale domaćicama koje se trebaju brinuti samo za svoju obitelj, a još i danas poslodavci teže prihvaćaju tzv. pauze u ženinoj karijeri zbog trudnoće i majčinstva, zbog čega radije zapošljavaju muške kolege. Bez obzira na kvalitete i visoko obrazovanje koje je kod žena uvelike češće nego kod muškaraca, žene se i dalje osjećaju diskriminirano i ne ravnopravno s muškarcima. Shodno tome, u 21. stoljeću svjedoči se i o nejednakostima u plaćama između žena i muškaraca, gdje su muškarci često puta bolje plaćeni u odnosu na žene za obavljanje isto posla kao i žene.

No, bez obzira na sve prepreke s kojima se susreću, žene u poduzetništvu imaju vrlo dobar stil vođenja koji svakako predstavlja jednu od njihovih glavnih prednosti. Žene su te koje se više oslanjaju na emocionalnu stranu, gdje žele u potpunosti posvetiti se svojim radnicima, razumjeti njihove potrebe, te im pružiti osjećaj vrijednosti. Žene koje se nalaze na vodećim pozicijama uključuju svoje podređene u donošenje odluka i vrednuju njihova mišljenja.

Gledajući ukupnu sliku, položaj žena i dalje nije dovoljno dobar, te zahtijeva još puno rada. Važno je poticati žene da poduzimaju velike korake i odlučuju se na rukovodeće pozicije. Osim toga potrebno je mijenjati i okruženje u kojem se treba poticati ravnopravnost muškaraca i žena, što će posljedično donijeti bolju budućnost za sve, a posebice žene.

## 9. Literatura

- Akpınar-Sposito, C. (2013). Career Barriers for Women Executives and the Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison between French and Turkish Women Executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 488–497.
- Bartolac, A. i Kamenov, Ž. (2013). Percipirana raspodjela obiteljskih obveza među partnerima i doživljaj pravednosti u vezi. *Sociologija i prostor*, 195 (1), 67-90.
- Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., i Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681.
- Daft, L. R. (1997). *Management* (4th ed). New York: The Dryden Press.

- Erent-Sunko, Z. (2007). Obitelj u demokratskoj Ateni - institucija i polis u malom. *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 57 (3), 603-627.
- Erent-Sunko, Z. (2011). Obiteljskopравни položaj žena u Francuskoj od 1789. do 1816. s analizom Code civila iz 1804. godine – pitanje temelja izgradnje suvremene obiteljskopravne regulative. *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 61 (2), 573-594.
- Galić, B. (2011). Žene i rad u suvremenom društvu – značaj ‘orodnjenog’ rada. *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, 49(1), 25-48.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), 56–63.
- Heim, P. i Golant, S. K. (1993). *Hardball for Women: Winning at the Game of Business*. New York: A Plume Book.
- Helgesen, S. (1995). *The female advantage: women's ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- Horvat Vuković, A. (2020). Gender quotas in corporate decision-making bodies – regulatory promotion of equality of results in the EU. *The Theory and Practice of Legislation*, 9(1), 3–23.
- Jergovski, A. (2010). „Stakleni strop. Granice u napredovanju žena na radnom mjestu.“ *Obnovljeni život* 65(3), 403-412.
- Koontz, H. i Weichrich, H. (1988). *Management* (9th ed). New York: McGraw- Hill Book Company.
- Kreitner, R. (2005). *Foundations of Management: Basic and Best Practice*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Levering, R., Moskowitz, M., i Katz, M. (1985). *The 100 best companies to work for in America*. New York: Addison-Wesley.
- Nedović, M., Ivanković, D. i Mišćević, D. (2015). Stakleni strop – Položaj žena u sustavu znanosti. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 5(1), 91-98.
- Oktarina, S., Wahyono, E., Zainal, A. G., Alif, M., i Sarifudin, A. (2022). The Glass ceiling phenomenon in working women.
- Polić, M. (2003). Filozofija odgoja i feminizam. *Metodički ogledi*, 10 (1), 61-66.



- Pološki, N. (2003). "Ženski stil vođenja" – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 54 (1-2), 38-54.
- Prijic – Samaržija, S., Avelini Holjevac, I. i Turk, M. (2009). Žene u znanosti: stakleni strop. *Društvena istraživanja*, 6 (104), 1047-1073.
- Rudman, L.A. i Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward Agentive women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743–762.
- Ružić, V. i Perušić, M. (2014). Položaj žena u menadžmentu– Novi trendovi u fenomenu staklenog stropa. *Praktični menadžment*, 5(1), 98-107.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., i Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446–455.
- Smith, P., Caputi, P. i Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: an international journal*, 27(7), 436-448.
- Stantić, J. i Bilbija, V. (2014). borba protiv diskriminacije temeljem spola u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji. *Pravni vjesnik*, 30 (2), 449-466.
- Tolar, M. H. (2012). Mentoring Experiences of High-Achieving Women. *Advances in Developing Human Resources*, 14(2), 172–187
- Wright, E. O., Baxter, J., & Birkelund, G. E. (1995). The gender gap in workplace authority: A cross-national study. *American sociological review*, 407-435.
- Zirdum, G. i Cvitanović, V. (2017). Prepreke i mogućnosti razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. *Obrazovanje za poduzetništvo*.

## **10. Popis slika, tablica i grafikona**

1. Slika 1. Temeljne funkcije menadžmenta
2. Grafikon 1: Osobe koje rade u nepunom radnom vremenu, dobna skupina 15 – 64, 2014. godina
3. Tablica 1. Studenti upisani na visoka učilišta prema vrsti studija i spolu u ak. g. 2020./2021.