

# Žene menadžeri u Republici Hrvatskoj

---

**Janković, Maja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:615767>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-24**

*Repository / Repozitorij:*

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



**VELEUČILIŠTE**  
**S pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**MAJA JANKOVIĆ**

**ŽENE MENADŽERI U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**S pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**ŽENE MENADŽERI U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**Mentorica:**  
**dr. sc. Sendi Deželić**

**Naziv kolegija:**  
**OSNOVE MENADŽMENTA**

**Studentica:**  
**Maja Janković**

**JMBAG studentice:**  
**006612257**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>6</b>
1.1 PREDMET I CILJEVI RADA .....	6
1.2 METODOLOGIJA RADA.....	6
1.3 STRUKTURA RADA.....	7
<b>2. O MENADŽMENTU .....</b>	<b>8</b>
2.1 ODREĐENJE MENADŽMENTA.....	8
2.2 MENADŽERSKE FUNKCIJE.....	9
2.3 MENADŽERSKE RAZINE.....	12
2.4 MENADŽERSKE VJEŠTINE .....	13
<b>3. O VODSTVU .....</b>	<b>16</b>
3.1 ODREĐENJE VODSTVA .....	16
3.2 RAZLIKE IZMEĐU MENADŽMENTA I VODSTVA.....	17
3.3 STILOVI VODSTVA.....	18
3.3.1 Vodstvo temeljeno na osobinama vođe.....	19
3.3.2 Vodstvo temeljeno na ponašanju vođe.....	20
3.3.3 Situacijski pristup vodstvu .....	22
3.3.4 Noviji pristupi vodstvu.....	24
3.4 ŽENSKI NASUPROT MUŠKOM STILU VOĐENJA .....	25
<b>4. POSLOVNI USPJEH.....</b>	<b>27</b>
<b>5. ŽENE MENADŽERI U RH .....</b>	<b>29</b>
5.1 ZASTUPLJENOST NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U RH .....	29
5.2 RAZLIKE U PLAĆAMA MENADŽERA I MENADŽERICA .....	35
5.3 FENOMEN STAKLENOG STROPA.....	37

5.4	USPOREDBA S OSTALIM ZEMLJAMA ČLANICAMA EU .....	39
<b>6.</b>	<b>PRIMARNO ISTRAŽIVANJE STILOVA VODSTVA ŽENA MENADŽERICA .</b>	<b>42</b>
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>45</b>
<b>8.</b>	<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>47</b>
8.1	KNJIGE .....	47
8.2	ČLANCI OBJAVLJENI U STRUČNIM ČASOPISIMA .....	47
8.3	ZAKONI I DRUGI PROPISI .....	48
8.4	INTERNETSKI IZVORI.....	48
<b>9.</b>	<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....</b>	<b>51</b>
9.1	SLIKE.....	51
9.2	TABLICE .....	51
9.3	GRAFIKONI .....	51
	<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>52</b>
	<b>IZJAVA O AUTORSTVU.....</b>	<b>54</b>

## SAŽETAK

Uspjeh svake organizacije ovisi o djelotvornosti menadžmenta, a uspješan menadžer je onaj koji ima znanja i vještine potrebne baš toj razini menadžmenta na kojoj se on nalazi. U tradicionalnom društvu prevladava mišljenje da je uloga žene briga i skrb za obitelj, a uloga muškarca je zarađivanje. Rukovodeće pozicije namijenjene su prvenstveno muškarcima, a karijerni napredak žena uglavnom doseže srednju razinu menadžmenta. Ukoliko su hijerarhijski ravnopravni, žene su manje plaćene.

Pojedine vlade zemalja Europske unije uvele su zakonske mjere u vidu kvota za poticanje većeg uključivanja žena u viši menadžment. Izdvaja se Francuska koja je ostvarila udio od minimalno 40% zastupljenosti žena na upravljačkim pozicijama. U Republici Hrvatskoj taj udio iznosi 16.1%. Iako se bilježi rast u odnosu na prethodnu godinu, trenutni rezultat na razini je onog iz 2012. godine. Pojedine organizacije također su se povele time te promiču ženske talente i ruše barijere koje onemogućuju ženama pristup rukovodećim položajima.

Nedovoljno korištenje visoko obrazovanih žena na upravljačkim pozicijama smanjuje potencijal za gospodarski rast u vidu poboljšanja poslovanja kroz financijske rezultate i bolje upravljanje organizacijom.

**Ključne riječi:** menadžment, vodstvo, žene menadžerice, stakleni strop

## **ABSTRACT**

The success of any organization depends on the effectiveness of management, and a successful manager is one who has the knowledge and skills needed at that level of management at which he is. In a traditional society, the prevailing belief is that the role of a woman is to care for the family, and the role of a man is to earn money. Management positions are intended primarily for men, and women's career success generally reaches the middle level of management. If they are hierarchically equal, women are paid less.

Some governments of European Union countries have introduced legislative actions in the form of quotas to encourage greater involvement of women in leadership positions. France stands out, which achieved a share of at least 40% of the representation of women in management positions. In the Republic of Croatia, this share is 16.1%. Although there is an increase compared to the previous year, the current result is at the level of 2012. Some organizations have also taken the lead, promoting women's talent and breaking down barriers that prevent women from accessing leadership positions.

Insufficient use of highly educated women in management positions reduces the potential for economic growth in terms of improving business through financial results and better management of the organization.

**Key words:** management, leadership, women managers, glass ceiling

## **1. UVOD**

### **1.1 PREDMET I CILJEVI RADA**

U poslovnom svijetu žene su i dalje diskriminirane. Teže nalaze posao, manje su im mogućnosti napredovanja i slabije su plaćene na istim pozicijama kao i muškarci. Predmet rada je podzastupljenost žena na najvišim razinama menadžmenta u Republici Hrvatskoj i usporedba neravnopravnosti sa drugim zemljama članicama Europske unije. Radom se želi preispitati postoji li spolna diskriminacija u napredovanju i plaćama žena jednake ili više razine obrazovanja u odnosu na muškarce.

Cilj ovog rada je analizirati položaj žena menadžera na rukovodećim pozicijama u Republici Hrvatskoj u odnosu na muške menadžere. Razjasnit će se razlike između vodstva i menadžmenta i po čemu se ženski stil vođenja razlikuje od muškog stila vođenja. Iako žene sve više ulažu u obrazovanje, teže dolaze do rukovodećih radnih mjesta. U radu će se ispitati zastupljenost žena menadžera na rukovodećim pozicijama u Republici Hrvatskoj i utjecaj staklenog stropa na položaj žena u poslovnom svijetu. Proučit će se razlike u plaćama između ženskih i muških menadžera i kakav je položaj žena menadžera u drugim zemljama članicama Europske unije.

### **1.2 METODOLOGIJA RADA**

Za potrebe ovog rada provedeno je sekundarno i primarno istraživanje. U sekundarnom dijelu upotrijebljeni su sekundarni izvori podataka dostupni u stručnoj literaturi u obliku knjiga, stručnih publikacija, članaka i internetskih izvora. Za potrebe rada provest će se primarno istraživanje metodom intervjua kojim će se ispitati stav žene menadžerice kako bi se identificirale poteškoće s kojima se susreću te rješenja na putu do uspjeha.



### 1.3 STRUKTURA RADA

Rad se sastoji od sedam poglavlja podijeljenih u potpoglavljia i odjeljke. U uvodnom dijelu opisuju se predmet i ciljevi rada te koje su vrste istraživanja korišteni. Teorijski dio rada započinje drugim poglavljem u kojem je definiran pojam menadžmenta i predstavljene su menadžerske funkcije, razine i vještine. Treće poglavlje određuje pojam vodstva, obrađuje stilove vodstva, proučava po čemu se vodstvo razlikuje od menadžmenta i analizira razlike između ženskog i muškog stila vođenja. Četvrto poglavlje govori o poslovnom uspjehu organizacije i pojedinca te kako međusobno ovise jedan o drugome. Istraživački dio rada započinje petim poglavljem. Analiziraju se već provedena istraživanja o zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama u Republici Hrvatskoj, istražuje se razlika u plaćama između žena i muškaraca na najvišim razinama menadžmenta i navedeno se uspoređuje sa drugim zemljama članicama Europske unije. Također, u ovom poglavljju se obrađuje fenomen staklenog stropa i koje barijere sprečavaju žene u napredovanju. U šestom poglavljju je predstavljeno provedeno primarno istraživanje autorice sa ženom na rukovodećoj razini. U sedmom poglavljju je iznesen zaključak koji zaokružuje cijelu temu završnog rada.

## **2. O MENADŽMENTU**

### **2.1 ODREĐENJE MENADŽMENTA**

Menadžment je složen pojam kod kojega se pri formuliranju definicije uočavaju problemi semantičke i sadržajne određenosti. Sa semantičkog gledišta sam izraz menadžment se u zapadnoj literaturi upotrebljava i poistovjećuje sa pojmovima organizacija i administracija. Svako poduzeće ima svoju organizaciju a ujedno i menadžment koji osigurava njeno efikasno funkcioniranje. Administracija kao sinonim menadžmenta potječe još od H. Fayola te se i danas upotrebljava za javne i državne službe te neprofitne organizacije (Buble, 2006). Sa sadržajnog gledišta izraz menadžment označava proces, vještinu, profesiju, znanstvenu disciplinu i nositelje određenih funkcija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008: 8). Poimanje menadžmenta je različito ovisno o aspektu promatranja. Najveći broj autora ga definira kao proces oblikovanja okoline u kojoj se ostvaruju ciljevi. Menadžment kao vještina označava ostvarivanje učinaka uz pomoć drugih osoba. Kao profesija označava zanimanje odnosno osnovni posao kojim se određeni ljudi bave. Kao nositelj određenih funkcija razlikujemo vrhovni menadžment, srednju razinu menadžmenta i menadžment najniže razine. Menadžment je znanstvena disciplina koja uključuje znanje i praksu staru preko stotinu godina (Buble, 2006).

Primjenjujući navedena različita gledišta, Sikavica i sur. (2008: 9) definiraju menadžment kao: “(...) proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije”. Svako poduzeće postoji kako bi ostvarilo određene ciljeve te uključuju skupnu akciju kojom rukovodi menadžment. Uspoređujući ostvarene i zadane ciljeve utvrđuje se uspješnost samog menadžmenta.

Menadžment je potreban organizaciji u cijelosti bez obzira na vrstu organizacije bilo da se radi o profitnim ili neprofitnim organizacijama, potreban je na svim organizacijskim razinama od najvišeg do najnižeg menadžmenta, potreban je u svim područjima uključujući marketing, proizvodnju, ljudske potencijale, računovodstvo i dr. i potreban je neovisno o veličini same organizacije.

Ne postoji uspješan menadžment bez sposobnog menadžera. Njegove zadaće prvenstveno proizlaze iz samog procesa menadžmenta – planiranje, donošenje odluka, organiziranje rada i

poslovanja, vođenje ljudi i kontroliranje ljudskih, financijskih i informacijskih resursa. Menadžer je pojedinac koji ostvaruje postavljene ciljeve uključivanjem drugih ljudi u rješavanju zadaća na način da ih motivira kako bi povećao efektivnost i efikasnost. Menadžer mora biti aktivan vođa tako da prenoseći viziju na podređene potiče razvoj novih ideja i rješenja za postojeće probleme. On definira strategiju i vodi podređene prema njenom ostvarenju. Efektivan menadžer treba stvoriti pozitivnu radnu okolinu u kojoj zaposlenici imaju uvjete i poticaj za ostvarivanje visokih učinaka (npr. lokacija, osvjetljenje i uređenost radnih prostora, organizacija radnog mjesta, korištenje tehnologija i sl.) i kreiranje podražaja koji će poticati na ispunjenje tih učinaka kroz različite motivacijske faktore (npr. plaća, zanimljivost posla, stil vođenja i sl.). Za ostvarenje visokih performansi efektivan menadžer otklanja smetnje koje se mogu pojaviti. Zaposlenici trebaju znati što rade i kako to rade jer samo tako mogu sami predlagati mjere i nadograđivati postojeći način rada. Uz poznavanje posla trebaju imati i resurse odgovarajućeg opsega i kvalitete u vrijeme kada im je potrebno i na mjestima gdje im je potrebno (Buble, 2006).

Prema zadnjoj statistici Eurostata iz 2018. godine jednogodišnja stopa preživljavanja poduzeća u Europskoj Uniji iznosi 81% dok je petogodišnja stopa preživljavanja 45%<sup>1</sup>. Jedan od glavnih razloga propadanja poduzeća krije se u nedjelotvornom menadžmentu. Ne postoji opća strategija kojom bi se osigurao uspjeh i postigla djelotvornost menadžmenta jer je svaka organizacija posebna iako može pripadati istoj gospodarskoj grani i poslovati u istim tržišnim uvjetima.

## 2.2 MENADŽERSKE FUNKCIJE

Menadžment je proces povezanih aktivnosti koje tvore funkcije menadžmenta. Iako su se mijenjale kroz povijest, Sikavica i sur. (2008: 23) navode da su to: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola.

---

<sup>1</sup> Eurostat (2021), *Key figures on European business*, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/12601271/KS-01-20-363-EN-N.pdf/57086a1d-ba26-a397-85b6-f28d08f28426>, (12.05.2021.)

Planiranje je menadžerska funkcija koja se provodi prva kako bi se odredio pravac djelovanja organizacije u budućnosti. Proces planiranja sastoji se od analize okoline, definiranja vizije i misije, postavljanja ciljeva i strategije u svrhu njihova ostvarenja, razrade i provedbe planova te evaluacije rezultata. Primarni ciljevi planiranja su definiranje prioriteta i aktivnosti na koje se treba fokusirati, postizanje veće organizacijske fleksibilnosti zbog promjenjive okoline, stvaranje bolje koordinacije rada, smanjivanje rizika i neizvjesnosti pravovremenim odgovorima na promjene, usmjerenost na budućnost, uspostavljanje kontrole radi usporedbe planiranog i ostvarenog, razvoj menadžera te bolje upravljanje vremenom. Funkcija planiranja može se provoditi na više načina. Odozgo prema dolje ju provode menadžeri na najvišim razinama te ih prenose na niže hijerarhijske razine. Time menadžeri na nižim razinama imaju samo savjetodavnu funkciju iako su najbolje upoznati sa prisutnim problemima. Planiranje odozdo prema gore kreće na najnižim razinama uključujući menadžere tih razina, zaposlenike, potrošače i krajnje korisnike. Pregovaračko planiranje provodi se pregovorima između interesnih dionika. Najčešće je u organizacijama koje imaju nadzorne i upravljačke odbore i sindikate. Participativno planiranje se smatra suvremenim načinom planiranja jer svi zaposlenici sudjeluju zajednički. Planiranje je najbitnija menadžerska funkcija jer predstavlja polazište na kojem se temelje ostale funkcije u svrhu ostvarenja organizacijskog uspjeha (Sikavica i sur., 2008).

Organiziranje je proces oblikovanja organizacije povezivanjem ljudi i sredstava sa svrhom ostvarenja ciljeva. Potrebno je klasificirati i grupirati potrebne aktivnosti, dodijeliti ih pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenicima, definirati uloge i uspostaviti koordinaciju u strukturi organizacije. Osnove organiziranja su diferencijacija i integracija jer o njima ovisi izgled organizacijske strukture. Diferencijacija predstavlja stupanj složenosti organizacije koja može biti horizontalna ili vertikalna. Horizontalna diferencijacija je podjela zadataka na istoj organizacijskoj razini, a vertikalna diferencijacija je broj hijerarhijskih razina u organizaciji i podjela zadataka s obzirom na razinu ovlasti. Što je veći broj razina organizacija je dublja i ima duži lanac zapovijedanja, a samim time i složenija. Integracija je povezivanje različitih zadataka po načelu sličnosti. Glavni elementi tj. dimenzije organiziranja prema autorima Sikavica i sur. (2008: 312) su podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlast i odgovornost, delegiranje, lanac zapovijedanja, centralizacija i decentralizacija te koordinacija. Podjela zadataka između dvije ili više osoba odnosi se na specijalizaciju poslova. Veći stupanj specijalizacije označava dublju podjelu rada

i manju potrebu za delegiranjem ovlasti i odgovornosti. Zbog uže definiranih poslova, menadžeri ih mogu obavljati i sami. Broj hijerarhijskih razina ovisi o broju zaposlenih i širini raspona kontrole tj. broju ljudi koji su neposredno podređeni jednom menadžeru. Hijerarhija može biti plitka ili duboka odnosno niska ili visoka. Smanjivanje broja hijerarhijskih razina doprinosi decentralizaciji i time organizacija postaje niža i plića a samim time fleksibilnija. Zbog čestih promjena u okolini, organiziranje se mora provoditi stalno (Sikavica i sur., 2008).

Upravljanje ljudskim potencijalima je menadžerska funkcija ali često i posebna organizacijska jedinica. Glavni zadatak ove funkcije je analiza posla, identifikacija i selekcija menadžera, zapošljavanje novih ljudi, obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala kroz usavršavanje i trening, briga o zdravlju i životu zaposlenih, motiviranje i nagrađivanje. Svaka organizacija treba voditi brigu o svojim zaposlenicima posebice onih kvalitetnih kako bi ih zadržali. Samo na taj način organizacija će moći ostvariti svoje planirane ciljeve.

Vođenje je jedina funkcija menadžmenta kojom se jedino menadžeri bave. Za sve ostale funkcije mogu postojati posebne organizacijske jedinice u tvrtkama. Cilj vođenja je da su svi podređeni usmjereni prema ostvarenju željenih ciljeva uz motiviranje i komunikaciju. Menadžer mora utjecati na ljude i inspirirati ih kako bi ga oni slijedili u naredbama i na taj način pridonijeli organizaciji.

Kontrola je menadžerska funkcija kojom menadžeri uspoređuju ostvareno i ono što se planiralo postići. Proces uključuje postavljanje standarda kao referentne veličine za usporedbu, mjerenje trenutnih rezultata, usporedbu ostvarenog i željenog te poduzimanje korektivnih mjera u slučaju odstupanja. Standardima izvršenja se ocjenjuje uspješnost obavljenih aktivnosti unutar organizacije. Mogu se podijeliti s obzirom na njihovu prirodu (troškovi, vrijeme, kvantiteta, kvaliteta i ljudske reakcije), područje za koje se obavljaju (profitabilnost, proizvodnost, tržišna pozicija, razvoj i stavovi zaposlenika i sl.) i s obzirom na pristup mjerenja uspješnosti organizacije (koliko uspješno upravlja i kontrolira eksternom okolinom, koliko je inovativna i fleksibilna na promjene i koliko je efikasna u dobivanju proizvoda i usluga). Za izvore mjerenja koriste se osobna opažanja, statistički izvještaji, usmeni izvještaji i pisani izvještaji. Bitno je utvrditi granice prihvatljivosti jer korektivne akcije u jednom području utječu na uspješnost drugog područja. Kontroliranje se provodi s obzirom na objekt kontrole (izvođenje ili rezultati), resurse (financijski, materijalni, informacijski ili ljudski) i poslovne funkcije koje se kontroliraju (proizvodnja, nabava, marketing...). Stroža kontrola potiče demotivaciju, manjak

povjerenja među zaposlenicima i nedostatak lojalnosti. Premalo kontrole pridonosi stvaranju rizika u organizaciji. Sa svrhom postavljanja granice između previše i premalo kontrole razvila su se dva pristupa. Kod birokratskog pristupa kontrola se odvija odozgo prema dolje i za kontrolu su odgovorni menadžeri i specijalizirane organizacijske jedinice, a kod decentraliziranog pristupa odgovornost je na svim zaposlenicima. Iako se u pravilu koristi kombinacija ova dva pristupa ovisno o situaciji, suvremene organizacije više koriste decentralizirani pristup kontroli (Sikavica i sur., 2008).

Bez obzira kojoj menadžerskoj razini pripadaju, svi menadžeri obnašaju sve menadžerske funkcije. Jedina je razlika koliko vremena će posvetiti svakoj od njih. Prema riječima Buble (2008: 15) vrhovni menadžment najviše vremena potrošit će na planiranje i organiziranje poslova u organizaciji, dok menadžment prve razine najveći dio vremena potroši na vođenje podređenih. Za razliku od njih, menadžment srednje razine najviše vremena potroši na organiziranje i vođenje. Od svih funkcija najmanje se vremena troši na kontrolu jer su danas izgrađeni učinkoviti sustavi kontrole koji menadžerima olakšavaju rad.

## 2.3 MENADŽERSKE RAZINE

Svaka organizacija ima veći ili manji broj razina menadžmenta ovisno o vrsti organizacijske strukture, o stupnju centralizacije ili decentralizacije, a prvenstveno o rasponu kontrole. Što je veći broj zaposlenika organizacija će imati veći broj razina menadžmenta tj. uži raspon kontrole.

Svi menadžeri obavljaju iste funkcije ali se razmjer svake od funkcija različito pojavljuje na različitim hijerarhijskim razinama. Razlikuju se tri osnovne razine menadžmenta i to (Buble, 2008):

- Vrhovni menadžment (*Top management*) – uključuje menadžere na najvišoj hijerarhijskoj razini, a to su: predsjedavajući upravnog odbora, predsjednik ili direktor, glavni izvršni direktor, glavni operativni direktor i potpredsjednik. Odgovorni su za cijelu organizaciju i brinu se za njenu budućnost kroz postavljanje ciljeva, određivanje strategije, definiranje misije i vizije, raspoređivanje sredstava i nadgledanje eksterne i

interne okoline. Menadžeri ove razine donose strateške odluke, imaju najveći stupanj odgovornosti i zato su najbolje plaćeni menadžeri.

- Menadžment srednje razine (*Middle management*) - uključuje menadžere srednje hijerarhijske razine, a to su: direktori divizija, menadžeri tvornica, odjela i područja. Odgovorni su za određene odjele i poslovne jedinice u organizaciji. Donose taktičke odluke, motiviraju timski rad i rješavaju konflikte. Fokusirani su na bližu budućnost. Njihova uloga je trostruka jer su podređeni vrhovnom menadžmentu, nadređeni su prema zaposlenicima odjela, a prema drugim menadžerima srednje razine su ravnopravni kolege. Primjenjuju strategiju koju je definirao vrhovni menadžment u specifične ciljeve i koordiniraju aktivnostima menadžmenta prve razine.
- Menadžment prve razine (*First-line management*) - uključuje menadžere na najnižoj hijerarhijskoj razini, a to su: nadzornici i menadžeri ureda. Donose rutinske odluke i najbolje su upoznati sa problemima organizacije. Usredotočeni su na postizanje dnevnih zadataka. Nadređeni su radnicima koji obavljaju operativne zadatke i zbog toga najbolje vide probleme s kojima se nosi organizacija. Iako imaju najmanju odgovornost, zbog koordinacije poslovima podređenih odgovorni su za krajnji ishod u proizvodnji proizvoda/usluga ili nekoj drugoj poslovnoj funkciji.

## 2.4 MENADŽERSKE VJEŠTINE

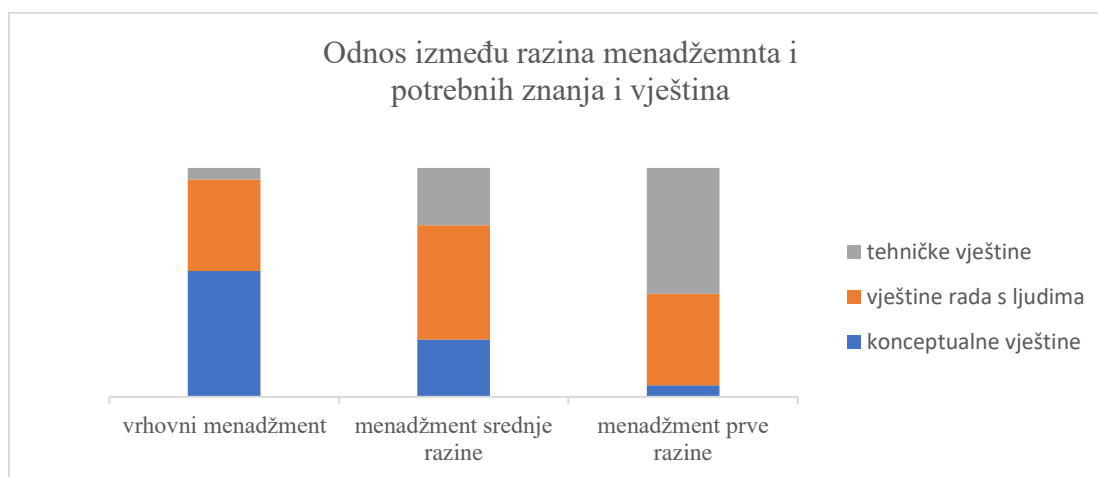
Menadžeri moraju imati određena znanja i vještine za uspješno obavljanje zadataka. Prema Buble (2006) vještine su skup karakterističnih sposobnosti koje su nastale iz znanja, informacija, prakse i dara. Na menadžerskim pozicijama rade menadžeri različitog fakultetskog obrazovanja, struka i profila ali postoje vještine koje su zajedničke svim uspješnim menadžerima. Sikavica i sur. (2008) navode tri kategorije vještina potrebne na svim razinama menadžmenta, a to su:

1. **tehnička znanja i vještine** - odnose se na specijalizirana znanja struke (npr. pravna, ekonomska, medicinska...), analitičku moć zapažanja i primjenu tehnika za prevladavanje problema u specifičnim područjima rada menadžera. Napredovanje zaposlenika na funkciju menadžera prve razine ostvaruje se zahvaljujući odličnim

tehničkim vještinama. Buble (2006) navodi da daljnjim napredovanjem ove vještine postaju sve manje važne.

- 2. konceptualna znanja i vještine** - odnose se na sposobnost viđenja organizacije kao cjeline. Menadžeri s ovim vještinama pripremaju različite nepredvidive situacije iz okoline kako bi bolje pristupili njihovom rješavanju ukoliko do njih dođe. Oni moraju biti sposobni analizirati položaj poduzeća u internoj i eksternoj okolini radi lakšeg razumijevanja složenosti organizacije.
- 3. znanja i vještine rada s ljudima** - podrazumijevaju sposobnost menadžera da motivira, ima uspješnu komunikaciju, stvara pozitivno radno ozračje i potiče timski rad. Te vještine kod zaposlenika će potaknuti odanost, zadovoljstvo i motivaciju. Vještine rada s ljudima uglavnom se ne mogu naučiti već su dio osobnosti menadžera.

Ovisno o menadžerskoj razini, uspješan menadžer će biti onaj koji će imati znanja i vještine potrebne baš toj razini menadžmenta kao što je vidljivo iz Grafikona 1.



Grafikon 1 Odnos između razina menadžemnta i potrebnih znanja i vještina

Izvor: Izrada autora prema Sikavica i sur. (2008)

Vrhovnom menadžmentu najpotrebnija su konceptualna znanja i vještine dok su menadžmentu prve razine najvažnija tehnička znanja i vještine. Na svim razinama jednako poželjna je komunikacija s ljudima i usmjeravanje suradnika prema ostvarivanju ciljeva. Da bi to postigli moraju imati znanja i vještine rada s ljudima (Sikavica i sur., 2008).

Autori Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) navode četiri kategorije menadžerskih vještina:



- 1. osobne vještine** – u ove vještine, uz gore navedene, pripadaju upravljanje vremenom i umijeće delegiranja. Dobro upravljanje vremenom je bitnije što se menadžer nalazi na višoj razini jer je vrijeme ograničeno i nezaustavljivo a zadatke treba obavljati na vrijeme. Menadžeri bi trebali potpuno eliminirati ili bar svesti na minimum aktivnosti koje predstavljaju kradljivce vremena a koji ne pridonose ostvarivanju ciljeva organizacije. Te aktivnosti su traženje izgubljenih stvari, prevrtanje papira, besposlica, odugovlačenje, perfekcionizam, stanke u radu, predugački i nepotrebni sastanci, dugi telefonski razgovori i sl. Eliminiranjem ovakvih aktivnosti oslobađa se vrijeme za prioritetne poslove. Jedna od najvažnijih menadžerskih vještina je umijeće delegiranja odnosno prenošenje dijela poslova, ovlasti i odgovornosti na svoje podređene. Delegiranje ne oslobađa menadžera odgovornosti već podređeni kojem je delegiran zadatak postaje dijelom odgovoran za rezultat menadžeru a on je odgovoran prema okolini organizacije. Delegiranje omogućuje menadžerima oslobađanje vremena, uklanjanje nevažnih poslova, povećanje produktivnosti i fleksibilnosti, usredotočenost na zadatak i veće zadovoljstvo poslom.
- 2. interpersonalne vještine** - zasnivaju se na emocionalnoj inteligenciji i smatraju se vještinama 21. stoljeća. One uključuju razvijanje dobrih odnosa, savjetovanje i obučavanje, utjecanje na druge i umrežavanje. Njima se postiže razvijanje međusobnog povjerenja, poticanje na iznošenje ideja i mišljenja, davanje povratnih informacija u vidu pohvala, nagrada, kritika i kazni, poticanje osobnog razvoja, samopouzdanja i dr.
- 3. komunikacijske vještine** - dobivaju sve više na značaju u suvremenom dobu u kojem prevladava virtualna komunikacija. Menadžer treba znati prenijeti svoje znanje na podređene, upravljati sukobima, razvijati dobre međuljudske odnose, voditi sastanke, obučavanje i savjetovanja. Loša komunikacija ograničava individualnu ali i organizacijsku uspješnost.
- 4. grupne vještine** - uključuju motivaciju i poticanje, nagrađivanje, savjetovanje, upravljanje konfliktima i jasno definiranje ciljeva i zadaća. Ljudska dimenzija organizacije temelj je svake organizacijske strukture. Udruživanje u grupe i timove dovodi do povećavanja radne uspješnosti, inovacija, zadovoljavanje potreba potrošača i zadovoljstva zaposlenika ali pod uvjetom da se njima dobro upravlja. Timski rad jedan je od najvećih prednosti pojedinca koje poslodavci navode prilikom selekcije kandidata za zapošljavanje.

### 3. O VODSTVU

#### 3.1 ODREĐENJE VODSTVA

Prema riječima Northouse-a (2010: 3): “Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja”. Proces označava vezu između vođe i sljedbenika na način da imaju dvosmjernan, interakcijski odnos. Vođa usmjerava sljedbenike i utječe na razmišljanje i ponašanje ljudi tako da oni zanemaruju vlastiti interes. Osoba koja ima ulogu vođe inicira aktivnosti i potiče pojedince i grupu da ostvare neki zadatak prema njegovoj viziji.

Oni međusobno utječu jedan na drugoga te je takvo vodstvo dostupno svima bez obzira na formalni položaj vođe. Osoba koja ima ulogu vođe zbog položaja u hijerarhiji organizacije (npr. vođa tima, direktor, upravitelj) predstavlja formalno vodstvo. S porastom na hijerarhijskoj razini, mogućnost utjecaja se povećava. On ne mora uvijek biti i stvarni vođa u svojoj okolini. Zaposlenici kroz određeno vremensko razdoblje mogu podržavati ponašanje drugog pojedinca, imaju povjerenja u njega te ga mogu smatrati najutjecajnijim u skupini bez obzira na njegov položaj. Ta osoba postaje spontani vođa.

Vođa treba imati moć da bi mogao utjecati na druge. Prema autorima Bahtijarević-Šiber i sur. (2008: 64): „Moć je sposobnost izazivanja promjena u drugoj osobi, a o utjecaju se može govoriti kao o stupnju stvarne promjene“. Vođe moraju znati kako upotrijebiti moć i način na koji će je iskazati. Utječući na druge, oni koje vode se također osjećaju moćnima pružajući im da postignu više.

Jedan od temeljnih elemenata efektivnog vodstva je osobnost vođe koji se ogleda u načinu njegovog ponašanja prema drugima i motiviranjem ljudi. Uz vođu, sljedbenici sa svojim znanjima i vještinama te stabilna okolina moraju biti u ravnoteži da bi vodstvo bilo uspješno.

Vodstvo podrazumijeva poslove koji se tiču zadataka koje treba ostvariti (postavljanje cilja, planiranje, koordiniranje i određivanje standarda), koji se tiču pojedinca (treniranje, savjetovanje, motiviranje i razvoj) i poslovi koji se tiču grupe (komunikacija, motivacija, disciplina i izgradnja tima). Ukoliko prioriteti vodstva nisu navedeni poslovi, ne može se govoriti o uspješnome vodstvu. Da bi vođa bio uspješan, on mora znati kada naređivati, a kada delegirati zadatak. Sa druge strane, on mora znati kada treba zapovijedati, a kada savjetovati (Sikavica i sur., 2008: 474).

### 3.2 RAZLIKE IZMEĐU MENADŽMENTA I VODSTVA

Menadžment uključuje rješavanje zadataka sa svrhom ostvarivanja planiranih ciljeva uz pomoć drugih ljudi. Vodstvo je poticanje drugih ljudi da slijede vođu u njegovim aktivnostima. Menadžment predstavlja formalnu poziciju odnosno položaj. Kao izvršitelji menadžerskih funkcija, menadžeri na pozicije dolaze isključivo imenovanjem u organizacijama. Vodstvo nije vezano za organizacijsku strukturu jer vođa može biti svatko tko ima osobne kvalitete, karakter, karizmu i sposobnosti utjecati na druge. Te sposobnosti stječu se vremenom, iskustvom i edukacijom.

Osoba koja se nalazi na menadžerskoj poziciji ne mora nužno biti i vođa. Ukoliko nema interakciju sa podređenima, ne koristi sustav motivacije i nagrađivanja već primjenjuje samo instrumente organizacije, onda je ta osoba samo menadžer. Njegovi podređeni nisu motivirani za izvršavanje zadataka već to čine iz razloga što im je to dužnost. U obrnutom slučaju, takva osoba je vođa, a ono što radi i način na koji to radi predstavlja vodstvo. Ima vodstvene sposobnosti koje može primjenjivati ne samo u organizacijskim strukturama već i u neorganiziranim grupama koje ne sadrže elemente formalne organizacije. Vođa uspostavlja sustav povjerenja, potiče nove ideje i prati zadnje trendove kako bi mogao mijenjati postojeće stanje organizacije. Menadžer obavlja funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Od svojih podređenih pokušava dobiti njihove najbolje sposobnosti kako bi stvorio vlastiti tim ljudi koji će za njega raditi (Sikavica i sur., 2008). Razlike između menadžmenta i vodstva sažete su niže u Tablici 1.

Tablica 1 Razlike između menadžmenta i vodstva

MENADŽMENT	VODSTVO
aktivnost usmjerena na postizanje ciljeva organizacije naporima drugih ljudi	bit vodstva je u slijeđenju
proces koordiniranja čimbenika proizvodnje, u svrhu postizanja ciljeva organizacije	kod vodstva je riječ o ljudskom čimbeniku koji drži grupu ljudi na okupu i pokreće ih prema cilju
proces planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole	utjecaj, ponašanje, osobnost
širi pojam	uži pojam
orijentiran na zadatak	orijentiran na ljude i odnose među njima
bavi se procedurama i rezultatima	usmjereno je na interakciju među ljudima

MENADŽMENT	VODSTVO
proces obavljanja poslova	proces određivanja smjera promjena i motiviranja ljudi za promjene
bavi se svladavanjem složenosti	bavi se svladavanjem promjena
odnosi se na položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji	za vodstvo nije bitan položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji
ključan proces čija je funkcija proizvoditi rezultate	proces čija je funkcija promjena

Izvor: Sikavica i sur., 2008., Temelji menadžmenta, str. 477

Menadžment je proces obavljanja poslova te je usredotočen na zadatak kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Vođenje upravlja svladavanjem promjena i usmjeren je na ljude koje treba motivirati za pokretanje promjena.

Iako menadžment obuhvaća širu aktivnost, vodstvo je sastavni dio menadžmenta i bez njega organizacija ne bi mogla efikasno poslovati. Preporučljivo je da je menadžer ujedno i vođa da bi mogao utjecati na svoje zaposlenike. Menadžeri su zaduženi ostvariti planirane ciljeve organizacije a ukoliko nemaju dobro vodstvo koji će pokrenuti zaposlenike i motivirati ih, rezultati će izostati.

### 3.3 STILOVI VODSTVA

Prema autorima Sikavica i sur. (2008: 479) za stilove vodstva koriste se još i pojmovi: teorije vodstva, pristup vodstvu, perspektive vodstva, paradigma vodstva i modeli vodstva. Kroz povijest se pokušavalo razjasniti koje predispozicije ili naučena ponašanja osoba ima da bi bila vođa. Znanstvenici su tražili univerzalni stil efektivnog vodstva ali su zaključili da vodstvo ovisi o karakteristikama situacije, karakteristikama podređenih i karakteristikama samih menadžera. Svaki od ta tri elementa je promjenjiv i iz toga razloga nemoguće je utemeljiti jednu opću teoriju vodstva. Prema autorima Sikavica i sur. (2008: 479): „svi se slažu u postojanju triju temeljnih teorija, odnosno modela vodstva“ a to su:

- vodstvo temeljeno na osobinama vođe
- vodstvo temeljeno na ponašanju vođe
- situacijski pristup vodstvu

➤ noviji pristupi vodstvu

Teorije su se pojavljivale povijesnim slijedom kako je naznačeno. U nastavku se prikazuju značajke tri temeljna modela i novijih pristupa vodstvu.

### 3.3.1 Vodstvo temeljeno na osobinama vođe

Glavna pretpostavka vodstva temeljena na osobinama vođe je da se pojedini ljudi rađaju sa predispozicijama vođe i da takve urođene osobine utječu na efikasnost vodstva. Levicki navodi da postoje karakteristike koje su vidljive u djetinjstvu ali se kroz školovanje i iskustvo stečeno na poslu dodatno razvijaju. Za autore Hellriegel i Slocum te osobine su (Sikavica i sur., 2008: 482):

- fizičke osobine – mlad, energičan, lijep, visok, mršav
- socijalna pozadina – obrazovan u najboljim školama i društveno istaknut
- osobne karakteristike – prilagodljiv, emocionalno stabilan, samouvjeren
- socijalne karakteristike – šarmantan, popularan, taktičan
- karakteristike u odnosu na zadatak – potiče na isticanje, prihvaća odgovornost, interpersonalne sposobnosti

Ova teorija je znanstveno neutemeljena i u praksi neizvediva pogotovo sa stajališta fizičkih osobina jer je nemoguće da su svi dobri vođe npr. visoki i mlađe životne dobi.

Bennis je temeljem istraživanja zaključio da postoje četiri grupe osobina: upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem i upravljanje sobom (Buble, 2006: 314).

Iako je svaki od istraživača navodio drugačije osobine otkrivene u istraživanjima, najčešće su se pojavljivale: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost (Northouse, 2010: 19). Vodstvo temeljeno na osobinama vođe ne ispunjava zahtjeve suvremenih organizacija jer su prilagodba i snalažljivost u različitim situacijama važan čimbenik uspješnosti poslovanja, a ovaj pristup vodstvu ne uzima u obzir utjecaj situacije. Ovakav pristup usmjeren je samo na osobine vođe dok se sljedbenici i situacija zanemaruju. Vodstvo temeljeno na osobinama primjenjivo je i danas za osobno osvještavanje i razvoj pa tako pojedinci mogu putem upitnika osobnosti vidjeti svoj položaj u organizaciji, mogu uočiti svoje snage i slabosti i što trebaju poboljšati kako bi više doprinijeli organizaciji.

### 3.3.2 Vodstvo temeljeno na ponašanju vođe

Vodstvo temeljeno na ponašanju vođe čine biheviorističke teorije koje istražuju da li se svi efektivni vođe ponašaju na isti način kako bi takvo ponašanje mogli naučiti i primijeniti buduće vođe. Teoretičari zastupaju tezu da efektivno vodstvo ovisi o načinu na koji vođa postupa prema sljedbenicima. Cilj istraživanja ove teorije je pronalazak stila vodstva koji će motivirati zaposlenike stvarajući im veće zadovoljstvo na poslu. U sklopu ove teorije znanstvenike se svrstava u dvije skupine. Jedni vodstvo temelje na uporabi ovlasti odnosno ponašanju menadžera, a drugi su istraživali ponašanje vođa ovisno o tome da li su usmjereni na brigu za ljude ili na zadatke.

Vodstvo temeljeno na ovlasti razlikuje autokratski stil, demokratski stil i *laissez-faire* stil vodstva ovisno da li je ovlast u rukama menadžera ili podređenih (Buble, 2006; Sikavica i sur., 2008). Upotreba jednog od ova tri stila utječe na zaposlenike, njihovu motivaciju, zadovoljstvo i kakav odnos će imati prema nadređenom menadžeru.

Autokratski stil vodstva predstavlja vođu koji ima neograničenu moć i sam donosi odluke. Takav vođa ima cjelokupnu kontrolu u odlučivanju i za to snosi odgovornost. Od podređenih zahtjeva da izvršavaju njegove naredbe primjenjujući sustav kazni i nagrada što pridonosi stvaranju straha kod zaposlenika. Autokratski stil predstavlja negativno vodstvo jer vođa vršenjem pritiska nad zaposlenicima i korištenjem vlastite dominacije zahtjeva izvršenje zadataka. Svaki od podređenih ima jasno dodijeljen zadatak od strane vođe. Kod autokratskog stila vodstva veze su jednosmjerne, komunikacija se odvija odozgo prema dolje tj. isključivo od nadređenog prema podređenima. Promicatelji ovakvog stila vodstva smatraju da ono jamči brže donošenje odluka i izvršenje zadataka, a posljedica toga je veća efektivnost rada. Glavni nedostatak autokratskog stila vodstva je strah zaposlenih koji dovodi do potiskivanja individualne inicijative (Buble, 2006).

Demokratski stil vodstva predstavlja vođu koji se odrekao autoriteta na način da surađuje sa podređenima u donošenju odluka. Kod demokratskog stila vodstva veze su dvosmjerne, komunikacija se odvija odozgo prema dolje i odozdo prema gore. Vođa donosi odluke tek nakon što se posavjetuje sa svojim podređenima ali odgovornost ostaje njegova. Ključni element ovakvog vodstva su međuljudski odnosi. Potiče se kreativnost i inovativnost, pridonosi se većem zadovoljstvu zaposlenika i njihovoj većoj efikasnosti (Sikavica i sur., 2004).

*Laissez-fair* stil vodstva se provodi kada se vođa odriče vlastite ovlasti i izbjegava moć. Na taj način on nema glavnu ulogu, postaje ovisan o svojim članovima skupine kojima se dopušta donošenje odluka. Vođa im daje resurse kako bi mogli samostalno rješavati probleme i imaju slobodu jer im vođa vjeruje. Njegova glavna uloga u ovakvom vodstvu je pružanje pomoći. Komunikacija se odvija horizontalno između članova skupine te često dolazi do neprihvatanja odgovornosti za vlastite greške (Buble, 2006).

Temeljna pretpostavka teorije X i teorije Y autora Douglasa McGregora je da se stil vođenja prilagođava ovisno o ponašanju zaposlenika na nižoj hijerarhijskoj razini. Po teoriji X zaposlenici izbjegavaju rad jer imaju averziju prema poslu i zato ih stalno treba kontrolirati i zastrašivati kaznama kako bi ih se prisililo da izvrše delegirane im zadatke. Najbitnija im je sigurnost a najviše su motivirani novcem i nagradama. Nasuprot tome je teorija Y. Zaposlenici su motivirani, kreativni i imaju usvojene radne navike. Preuzimaju odgovornost i cjelokupno ponašanje je usmjereno prema rješavanju zadataka koje im predstavlja nagradu prilikom njihovog izvršenja (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Osnovna ideja istraživanja R. Likerta je da o načinu ponašanja menadžera prema zaposlenicima ovisi uspješnost poduzeća. Likertovi sustavi vodstva sastoje se od četiri stila vodstva (Sikavica i sur., 2008):

- Sustav 1 predstavlja ekstremno-autoritativan stil u kojemu se vođe postavljaju autokratski bez povjerenja u podređene koji rade sa kaznama i strahom. Odluke se donose na najvišim hijerarhijskim razinama.
- Sustav 2 predstavlja benevolentno-autoritativan stil u kojemu se pri donošenju operativnih odluka uključuju i zaposlenici. Vođa ima povjerenje u podređene, daje nagrade a manje koristi kazne i uzima u obzir njihove ideje i mišljenja.
- Sustav 3 predstavlja savjetodavni stil u kojemu povjerenje menadžera u podređene raste, omogućeno im je sudjelovanje u odlučivanju i u komunikaciji koja se odvija dvosmjerno, a za motivaciju menadžeri primarno koriste nagrade.
- Sustav 4 predstavlja participativno-demokratski stil u kojem prevladava potpuno povjerenje u podređene prihvaćajući njihove ideje i mišljenja, uključeni su u odlučivanju za što dobivaju nagrade, menadžer i zaposlenici postaju tim.

Likert je istraživanjima zaključio da je u sustavu 4 zadovoljstvo i trud zaposlenika najviši, a najniži u sustavu 1. Najuspješniji menadžeri su oni koje surađuju s drugima neovisno o hijerarhijskoj razini te se participativno-demokratski stil vodstva savjetuje u praktičnoj primjeni (Buble, 2006).

U okviru teorija o ponašanju vođa Blake i Mouton dijele menadžere prema tome da li su orijentirani na zadatak ili zaposlene (Buble, 2006). Menadžerska mreža kao stil vodstva kombinira dvije dimenzije – brigu za ljude i brigu za proizvodnju. Kroz 9 stupnjeva intenziteta kreira se matrica sa 81 stilom vodstva ovisno o dimenziji, od kojih se pet stilova izdvajaju i to:

- 1) osiromašeno vodstvo kod kojega prevladava nezainteresiranost za proizvodnju i ljude.
- 2) timsko vođenje kod kojega prevladava najveća briga za proizvodnju i ljude i uz ovaj stil vodstva se postižu najbolji rezultati jer prevladava međusobno povjerenje, timski rad i zadovoljstvo zaposlenih.
- 3) menadžment lokalnog kluba kod kojega prevladava velika briga za ljude ali nezainteresiranost za proizvodnju.
- 4) autokratsko vodstvo kod kojega menadžer primjenjuje autoritet kako bi ostvario rezultate u proizvodnji.
- 5) menadžment čovjeka organizacije predstavlja sredinu mreže a označava podjednaku, srednju brigu za ljude i proizvodnju.

Svaki stil predstavlja neku krajnost i u pojedinim situacijama može biti najprimjereniji (Sikavica i sur., 2008).

### **3.3.3 Situacijski pristup vodstvu**

Ovaj stil vodstva nastaje iz teorije da uspješan vođa prilagođava svoj stil vodstva ovisno u kojoj se situaciji nalazi. Vođa se ne može u različitim situacijama ponašati isto jer je svaka situacija različita i vođa joj se mora prilagođavati pronalazeći najbolje rješenje. Prema ovoj teoriji vodstvo osim vođe čine okolnosti i interesno-utjecajne skupine. Vođa mora ispuniti zahtjeve ne samo svojih suradnika već i kupaca, dobavljača, lokalne zajednice i sl. Situacijsko vodstvo se zbog svoje lake primjene koristi u svim vrstama organizacija, na svim hijerarhijskim razinama i za sve vrste zadataka (Northouse, 2010: 100).

Fiedler je predstavio model situacijskog pristupa vodstvu koji se bavi stilovima i situacijama. Stilovi vodstva mogu biti usmjereni na zadatak ili na ljude, a situacije ovise o tri elementa:



odnosu između vođe i podređenih, strukturi zadatka i moći položaja (Northouse, 2010: 114). Odnos između vođe i podređenih uključuje povjerenje koje zaposlenici imaju ili nemaju u vođu i da li su ga spremni slijediti. Struktura zadatka odnosi se na to koliko su oni određeni i jasni niže rangiranim zaposlenicima. Moć položaja vođe odnosi se na formalni autoritet koji omogućuje nagrađivanje ili kažnjavanje podređenih. Kombinacijom ta dva stila vodstva i tri elementa situacije dovodi do osam možebitnih situacija vodstva. Northouse (2010: 115) je uočio da su najefikasnije one situacije gdje su odnosi između vođa i podređenih dobri, zadaci definirani i vođa ima veliku moć položaja.

House je razvio teoriju put do cilja koja naglašava da su uspješni vođe samo oni koji podređenima pojašnjavaju puteve kako doći do cilja kreiranjem ponašanja koji je najdjelotvorniji zadovoljenju potreba podređenih i situacijama u kojima oni rade. Vođa primjenjuje motivacijske alate u vidu nagrada, usmjeravanja i uklanjanja prepreka olakšavajući put podređenima za ostvarivanje ciljeva. Vođa može koristiti četiri stila vodstva ovisno o situaciji uzimajući u obzir karakteristike podređenih i čimbenike okoline. Ti stilovi vodstva su kako navode autori Sikavica i sur. (2008: 500):

- usmjeravajući – vođe usmjeravaju podređene što i kako trebaju raditi, koriste sustav nagrada i kazni, usmjereni su na zadatke i odluke donose sami. Koristi se kada posao nije jasan te je potrebno rastumačiti put do nagrade.
- podržavajući – vođe imaju prijateljski odnos s podređenima u pozitivnom radnom ozračju, pružaju im potporu i imaju veliki utjecaj na njih. Koristi se kada je podređenima potrebno povećati samopouzdanje.
- participativni – vođe traže od podređenih prijedloge i sudjelovanje u donošenju odluka. Koristi se kada podređeni nisu zadovoljni sa nagradama.
- vodstvo usmjereno na postignuće – vođa kreira ciljeve za koje očekuje od podređenih da ih ostvare i preuzmu odgovornost te ispune njegovo povjerenje. Koristi se kada nedostaju izazovi u poslu.

Vroom-Yettonov model se bavi odlučivanjima vođa u različitim situacijama (Sikavica i sur., 2008). Model se sastoji od pet stilova vodstva, a koji od njih će koristiti menadžer ovisi o stupnju uključivanja podređenih u donošenju odluka. Model započinje autokratskim načinom odlučivanja a nastavlja se sve većim uključivanjem podređenih pa sve do potpunog sudjelovanja podređenih u donošenju odluka. Vođa će koristiti stil ovisno o problemu i situaciji.

U suvremenim uvjetima poslovanja najveća prednost se daje demokratskom stilu vodstva. Japan je zemlja koja najviše koristi takav stil u svojim organizacijama i na temelju kojeg su razvili konkurentsku prednost u odnosu na Europu i SAD (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004).

### 3.3.4 Noviji pristupi vodstvu

U suvremenim organizacijama vlada nesigurnost, globalna konkurencija i stalne promjene kojima se menadžment treba prilagoditi da bi preživio na tržištu. U skladu s tim i stilovi vodstva su se morali transformirati. Noviji pristup vodstvu skupni je naziv za veći broj različitih stilova kojima se menadžeri koriste u današnjim organizacijama. Najpoznatiji od njih prema autorima Sikavica i sur. (2008) su:

- **transformacijsko vodstvo** fokus ima na promjenama i inovaciji. Vođa ovog stila ima sposobnost inspirirati i motivirati podređene, izgrađuje povjerenje te potiče zajedništvo. Utjecaj koji će menadžer imati nad svojim podređenima treba biti plod karizme. Buble (2006) uočava da ovakav pristup vodstva najviše pristaje novoosnovanim organizacijama i onima koje ulaze u fazu opadanja omogućujući transformacijskom vođi da uz uvođenje promjena pokrene novi životni ciklus.
- **transakcijsko vodstvo** je usredotočeno na stabilnost u organizaciji. Vođa organizira, postavlja ciljeve, pomaže i savjetuje podređene. Služi se sustavom nagrada i kazni. Njegov prioritet je povećati produktivnost na način da uspostavi zadovoljstvo podređenih. Ovakav stil vodstva najviše pristaje organizacijama u visokoj fazi rasta (Buble, 2006).
- **karizmatičko vodstvo** naglasak stavlja na karakteristike osobe ističući važnost karizme koja se ne može naučiti. Takvi vođe postižu iznadprosječne rezultate. Poštovanje između vođe i sljedbenika je obostrano i zato ga oni slijede. R. House navodi osobine za poboljšanje efektivnosti: samopouzdanje, dominacija, moral i potreba za utjecajem (Sikavica i sur., 2008: 511). Karizmatički vođa vjeruje sljedbenicima, ima jasno određenu viziju, ima sposobnost osnaživanja ostalih.
- **sustavsko vodstvo** bazira se na shvaćanju organizacije kao otvorenog sustava koji je u korelaciji s okolinom jer međusobno utječu jedan na drugoga. Ovakav stil vodstva proteže se kroz cijelu organizaciju, do svakog njenog člana i na taj način tvore zajednicu. Vođa mijenja i prilagođava situaciju okolini i tako stvara sigurnije okruženje za organizaciju (Sikavica i sur., 2008).

Usprkos različitim stilovima vodstva za niti jedan od njih se ne može reći da je najefektivniji. Učinkovito vodstvo je spoj više stilova jer su svaki vođa, sljedbenik i situacija posebni i neponovljivi. Pojedincu na rukovodećoj poziciji treba pružiti individualnost i preuzimanje odgovornosti koje će vođa prenijeti na podređene kako bi se uočila njegova stvarna moć.

### 3.4 ŽENSKI NASUPROT MUŠKOM STILU VOĐENJA

Dugo vremena stilovi vodstva smatrani su muškima što se može protumačiti činjenicom da su isključivo muškarci bili na rukovodećim pozicijama. Porastom zastupljenosti žena na višim položajima, povećano je i zanimanje stručnjaka da odgovore na pitanje ponašaju li se žene i muškarci kao vođe jednako. Ženski stil izraz je za moderan stil vođenja koji se naziva još i emotivni, prijateljski i kolegijalni (Pološki, 2003: 40).

Značajke ženskog i muškog stila vodstva autori Bahtijarević-Šiber i sur. (2008: 617) dijele u tri kategorije, a to su:

1. biološke karakteristike – prema njima žene imaju bolju intuiciju, bolje tumače neverbalnu komunikaciju i bolje „čitaju“ druge ljude.
2. psihološke karakteristike – prema njima žene su bolje u komunikaciji i savjetovanju dok su muškarci spretniji.
3. radne karakteristike – prema njima žene su fokusirane na međuljudske odnose, naklonjene su suradnji, ne srame se pogrešaka i reći da nešto ne znaju, motivirane su intrinzičnim faktorima kao npr. zadovoljstvo poslom, mogućnost razvoja i pomaganje. Ove karakteristike su naslijeđene i dobivene odgojem. Za razliku od žena, muškarci su fokusirani na rezultate, rijetko priznaju vlastite greške, pasivni su slušači i motivirani su ekstrinzičnim faktorima kao npr. novac, moć i status. Na spomenutim karakteristikama baziraju se značajke ženskog i muškog stila vodstva koje su navedene niže u Tablici 2.

Tablica 2 Razlike između muškog i ženskog stila vođenja

Muški stil vođenja	Ženski stil vođenja
autokratski, transakcijski stil zapovijeda i očekuje pokoravanje daje nagrade i kazne	demokratski, transformacijski stil savjetuju podređene i ohrabruju ih u sudjelovanju i donošenja odluka

Muški stil vođenja	Ženski stil vođenja
konkurentski stav prema okolini u svima vidi konkurente fokusan na pobjedu potiče natjecateljske odnose	suradnja konkurencija i natjecanje su demotivirajući, probleme rješava izgladivanjem, kompromisom i suradnjom
moć iz formalnog položaja u org. moć prisile, moć nagrade i informacijsku moć	karizmatična moć proizašla iz osobnosti
instrumentalni odnos prema podređenima ljudi su sredstvo za ostvarivanje ciljeva	razvijene interpersonalne vještine sluša i potiče druge u iznošenju osjećaja i ideja, gradi međuljudske odnose
sklonost kritiziranju rijetko pohvaljuju podređene ne propuštaju kritizirati	poticanje participacije potiče da svi sudjeluju u svim dijelovima poslovanja i da razmjenjuju informacije, potiče timski rad

Izvor: Bahtijarević-Šiber i sur., 2008., str. 619

Žene pretežito koriste demokratski, transformacijski stil vođenja kojim stimuliraju sudjelovanje drugih kako bi vlastite interese oblikovali u interese grupe. Muškarci više koriste autokratski, transakcijski stil vođenja u kojem je on isključivi vođa koji zapovijeda i očekuje pokoravanje. Muškarci okolinu smatraju konkurencijom u kojoj se odvija borba za položaj i prevlast, orijentirani su prema natjecateljskim odnosima u kojima je bitno pobijediti. Suradnici im predstavljaju konkurenciju u smislu napredovanja, podređeni su im konkurencija u smislu dobivanja veće pozornosti viših menadžerskih razina, a nadređeni su im konkurencija u veličini plaće i moći koju imaju u organizaciji. Moć kod muškog stila vodstva proizlazi iz hijerarhijskog položaja u organizaciji te primjenjuju moć prisile i nagrade, dok kod ženskog stila vodstva moć se proizlazi iz osobnosti odnosno osobnom utjecaju. Žene više razvijaju interpersonalne vještine kojima nastoje poticati dobre međuljudske odnose, mišljenja, ideje i prijedloge. Potiču razmjenu informacija, samopoštovanje i zadovoljstvo poslom. Muškarci nisu usmjereni toliko na međuljudske odnose kao na postizanje ciljeva. Njima zaposlenici služe samo kao sredstvo za rad da bi se ti ciljevi ostvarili. Žene su podložnije nagraditi uspjeh, a muškarci su podložniji više kritizirati.

Ženama je naklonjeniji ženski stil što ne znači da ne postoje muškarci koji također koriste ovaj stil vodstva i obrnuto. Najbolji su oni menadžeri koji ovisno o situaciji koriste i muški i ženski stil vodstva.

#### 4. POSLOVNI USPJEH

Poslovni uspjeh može se promatrati sa stajališta organizacije ili pojedinca. Budući da svaka organizacija ima određene ciljeve koje želi ispuniti, oni su pokazatelj njene uspješnosti ovisno o tome da li su ostvareni ili nisu. Iako su ciljevi različiti, svaka organizacija teži ostvarivanju profitabilnosti. Iz tog razloga može se reći da organizacije koje ostvaruju profit su poslovno uspješne. Glavni nositelji uspješnog poslovanja svake organizacije su ljudi bez kojih se ne mogu ostvariti zacrtani ciljevi.

Individualni poslovni uspjeh vezan je za karijeru pojedinca i važan je za cijelu organizaciju u kojoj je zaposlen jer doprinosi poslovnom uspjehu cijele organizacije. Karijerni uspjeh može se definirati kao stvarno ili doživljavano priznanje pojedinca koji je krajnji ishod njegovog radnog iskustva (Vojinić, 2014).

Čimbenici koji određuju karijerni uspjeh podijeljeni su u četiri skupine, a to su: čimbenici ljudskog kapitala, osobni čimbenici, međuljudski čimbenici i obiteljski čimbenici. Prevladava mišljenje kako ulaganje u obrazovanje i stručno usavršavanje omogućuje preduvjete za karijerni uspjeh. Iz tog razloga, najznačajniji čimbenici ljudskog kapitala su obrazovanje, staž, poslovno iskustvo i prekid karijere. Kod osobnih čimbenika najvažniji je spol, a kod međuljudskih čimbenika najvažniji su podrška nadređenih i okoline te mentorstvo. U skupini obiteljskih čimbenika najvažniji su bračni status i broj djece pojedinca. (Vojinić, 2014)

Poslovni uspjeh pojedinca može biti objektivni ili vanjski u slučaju kada je uočljiv iz rezultata kao npr. plaća i ovlasti. Kriteriji koji ga određuju su hijerarhijski položaj, napredovanje, status pojedinca i dohodak. S druge strane, poslovni uspjeh pojedinca može biti subjektivni ili unutarnji u slučaju kada je pojedinac zadovoljan svojim poslom te je zadovoljstvo glavni kriterij koji ga određuje. Oni zaposlenici koji su nezadovoljni pojedinim segmentima u poslovnom okruženju ne smatraju sebe poslovno uspješnima (Vojinić, 2014).

Individualni poslovni uspjeh rezultat je razvoja, upravljanja i planiranja karijere. Razvoj karijere uključuje postizanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje olakšavaju pojedincu u snalaženju na složenijim i zahtjevnijim poslovima. Neprestane promjene u okolini uvjetuju promjene i u znanjima, vještinama i sposobnostima pojedinca kako bi se lakše prilagodili novonastaloj situaciji. Osim individualnih, potrebne su i aktivnosti organizacije kako bi se karijera pojedinca razvijala i time omogućila organizaciji sposobne i uspješne zaposlenike.

Organizacija preko odjela za ljudske potencijale upravlja karijerom pojedinca na način da bira nove zaposlenike, premješta unutar svojih redova i pomaže u razvoju karijera. Glavnu ulogu u tom procesu imaju menadžeri. Oni usklađuju organizacijske mogućnosti i individualne potrebe vezane za razvoj karijere. Procjenjuju se sposobnosti zaposlenika i potrebe same organizacije za dodatno ulaganje u njihovo obrazovanje i usavršavanje (Sikavica i sur., 2008).

Uspješnost karijere može se promatrati sa pet gledišta. To su subjektivno gledanje uspjeha, iz perspektive uže sredine (npr. obitelj, prijatelji, kolege), regionalni uspjeh koji ocjenjuje šira zajednica, nacionalni uspjeh i međunarodni uspjeh.<sup>2</sup>

Poslovni uspjeh će podbaciti ako zaposlenici nisu motivirani. Prema istraživanju iz 2020. godine koje je provedeno u SAD-u 82% ispitanih bi voljelo dobiti više priznanja na poslu, a svaki peti zaposlenik smatra da njihov kontinuirani rad i napor nije prepoznat od strane menadžmenta. Plaća (52%), mogućnost razvoja karijere (43%) i priznanje (19%) glavni su razlozi zadovoljstva zaposlenih.<sup>3</sup>

Svaki pojedinac treba objektivno sagledati vlastite snage i slabosti te prilike i prijetnje iz okruženja. Treba postaviti jasne ciljeve i strategiju kako ih ostvariti. Za ostvarenje uspješne karijere treba se cjeloživotno obrazovati i pratiti društvena kretanja u vanjskoj i unutarnjoj okolini i uskladiti vlastito djelovanje sa njima i na taj način graditi vlastiti poslovni razvoj.

---

<sup>2</sup> Poslovni savjetnik (03.08.2018.), *Uspješna karijera se ne događa slučajno*, <https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/uspjesna-karijera-se-ne-dogada-slucajno-0>, (15.08.2021.)

<sup>3</sup> Achievers (20.01.2020.), *Achievers Survey Finds Up to 64% of Employees Surveyed May Leave Their Jobs in 2020*, <https://www.achievers.com/press/achievers-survey-finds-up-to-64-of-employees-surveyed-may-leave-their-jobs-in-2020/> (15.08.2021.)

## 5. ŽENE MENADŽERI U RH

### 5.1 ZASTUPLJENOST NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U RH

Zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama u Republici Hrvatskoj prikazat će se kroz pojedina provedena istraživanja. Udio žena u upravama društava hrvatskih tvrtki u 2021. godini mjereno SELECTIO indeksom žena Zagrebačke burze iznosi 16,1%.



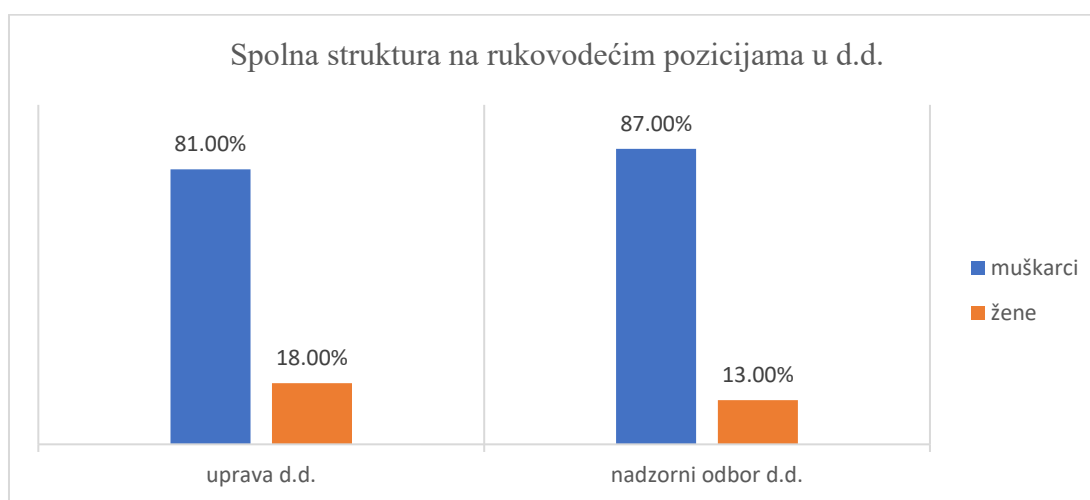
Grafikon 2 Udio žena u upravama hrvatskih tvrtki 2005. – 2021.

Izvor: Selectio (<https://www.selectio.hr/selectio-indeks-zena-udjel-zena-u-upravama-hrvatskih-kompanija-ponovno-raste/>)

Indeks bilježi rast jer je 2020. godine iznosio 11,8%, a 2019. godine 13,2%. Trenutni udio jednak je onom u 2012. godini kao što je vidljivo iz Grafikona 2. Porastao je i broj društava na tri koji na čelu imaju predsjednicu uprave. Te tvrtke istodobno imaju najveći udio žena u upravama, a to su: Ericsson Nikola Tesla d.d. sa 100%, Saponia d.d. sa 50% i Podravka d.d. sa 40%. Udio tvrtki u čijim upravama ne sjedi niti jedna žena se smanjio sa 60% u 2020. godini na 52,6% u 2021. godini. Radi usporedbe, u 100 najznačajnijih tvrtki Londonske burze zastupljenost žena u upravama iznosi 34,5% i svaka od njih ima najmanje jednu ženu u upravi. Iako hrvatske tvrtke bilježe rast zastupljenosti žena na rukovodećim položajima, zaostajanje za

europskim prosjekom iznosi 20 postotnih bodova što je više nego 2015. godine kada je zaostatak iznosio 4 postotna boda.<sup>4</sup>

Tijekom 2014. godine provedeno je istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provela Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova u kojem je sudjelovalo 38 trgovačkih društava s najvećim ostvarenim prihodima za 2012. godinu. Rezultati istraživanja baziraju se na prikazu zastupljenosti muškaraca i žena na upravljačkim pozicijama u RH kroz dva pravna oblika; dioničko društvo (d.d.) i društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.).



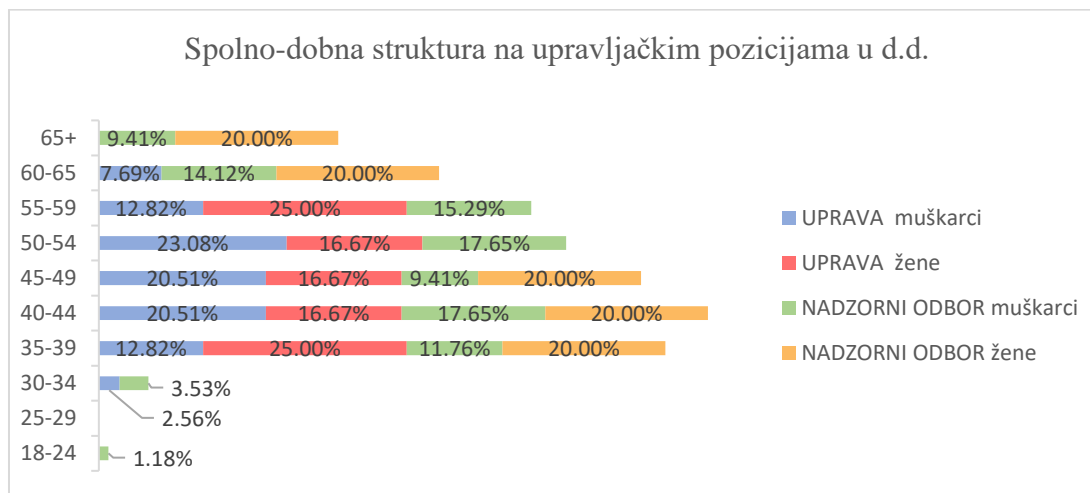
Grafikon 3 Spolna struktura u upravi i nadzornom odboru d.d.-a

Izvor: Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (<https://staklenilabirint.prs.hr/publikacije/>)

Prvi dio istraživanja odnosi se na zastupljenost žena i muškaraca na razini uprave d.d.-a. U istraživanju je sudjelovalo 21 d.d. koje ukupno zapošljava 41 274 ljudi zastupljenosti 44,51% žena i 55,49% muškaraca. Rezultati su pokazali da je u upravi d.d.-a 18% žena, a u nadzornom odboru d.d.-a samo 13% žena kao što je vidljivo iz Grafikona 3.

<sup>4</sup> Selectio (04.03.2021.), *SELECTIO indeks žena: Udjel žena u upravama hrvatskih kompanija ponovno raste*, <https://www.selectio.hr/selectio-indeks-zena-udjel-zena-u-upravama-hrvatskih-kompanija-ponovno-raste/>, (28.07.2021.)

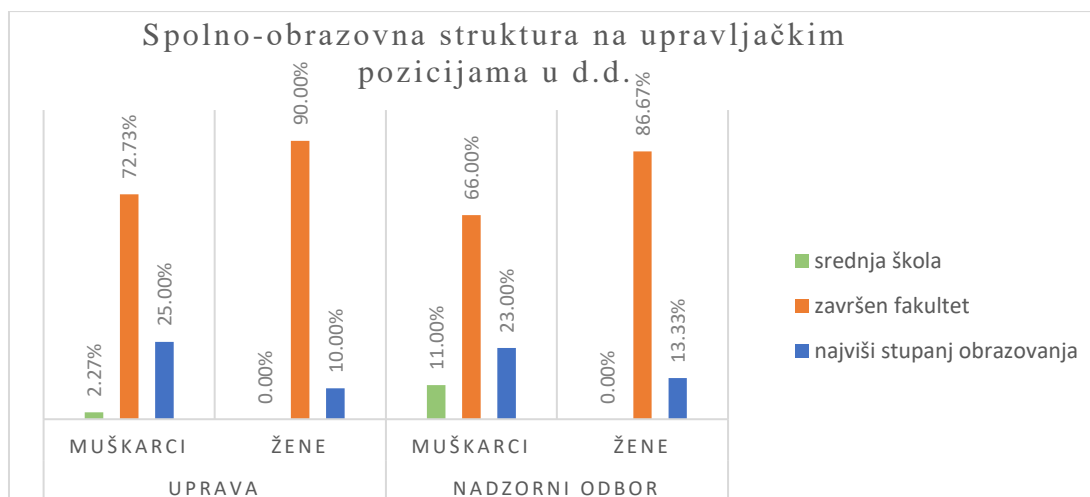




Grafikon 4 Spolno-dobna struktura na upravljačkim pozicijama d.d.-a

Izvor: Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (<https://staklenilabirint.prs.hr/publikacije/>)

Analizirajući spolno-dobnu strukturu d.d.-a prikazanu u Grafikonu 4 zaključuje se da žene ulaze kasnije u upravu d.d.-a (sa 35 godina) za razliku od muškaraca (sa 30 godina). Žene iz uprave odlaze nakon 59. godine, a muškarci se zadržavaju sve do 65. godine. Iz navedenog se može utvrditi da je životni vijek žena u upravi d.d.-a kraći. U nadzornim odborima d.d.-a zastupljenost žena iznad 60. godine je veća u odnosu na muškarce, ali ih u dobnom razredu 50 - 59 uopće nema. Muškarci u nadzorni odbor d.d.-a ulaze već sa 18 godina, a žene tek nakon 35. godine.

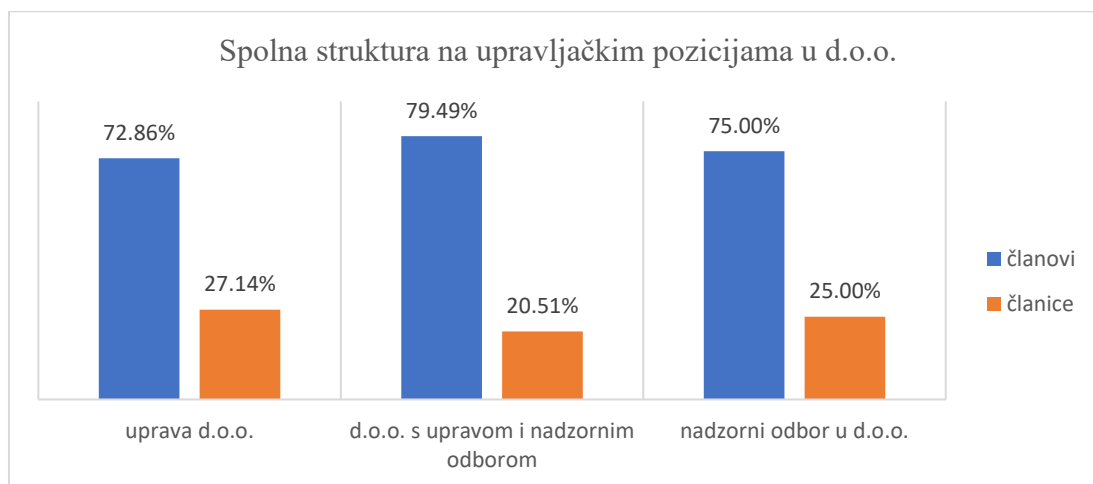


Grafikon 5 Spolno-obrazovna struktura na upravljačkim pozicijama d.d.- a

Izvor: Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (<https://staklenilabirint.prs.hr/publikacije/>)

Grafikon 5 prikazuje spolno-obrazovnu strukturu d.d.-a iz kojeg se uočava da muškarci načelno mogu postati članovi uprave i nadzornog odbora d.d.-a samo sa završenom srednjom školom,

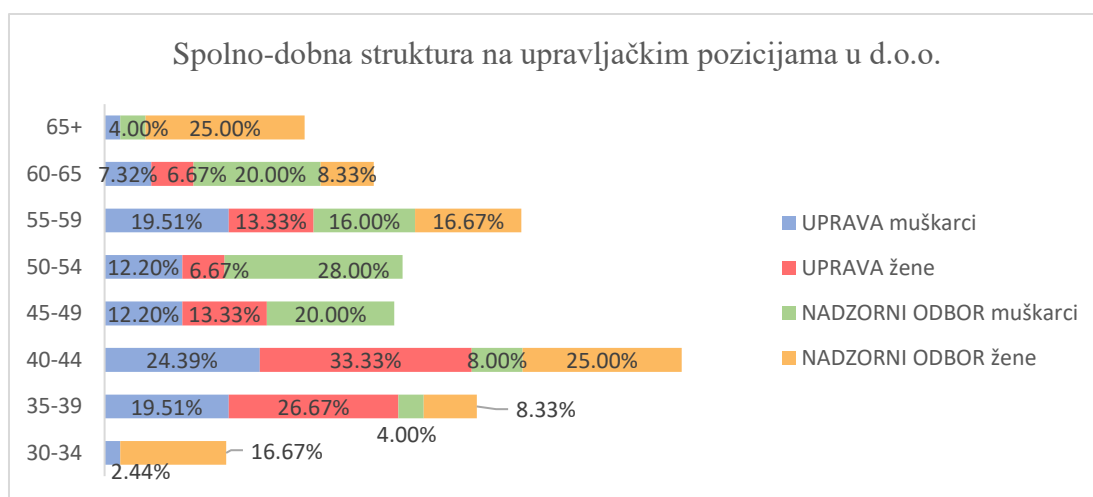
a žene najniži stupanj obrazovanja u upravljačkim tijelima d.d.-a imaju fakultetsko obrazovanje. U upravljačkim tijelima d.d.-a dvostruko je više muškaraca sa najvišim stupnjem obrazovanja. U segmentu fakultetskog obrazovanja žene prednjače u obadva upravljačka tijela d.d.-a.



Grafikon 6 Spolna struktura na upravljačkim pozicijama u d.o.o.

Izvor: Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (<https://staklenilabirint.prs.hr/publikacije/>)

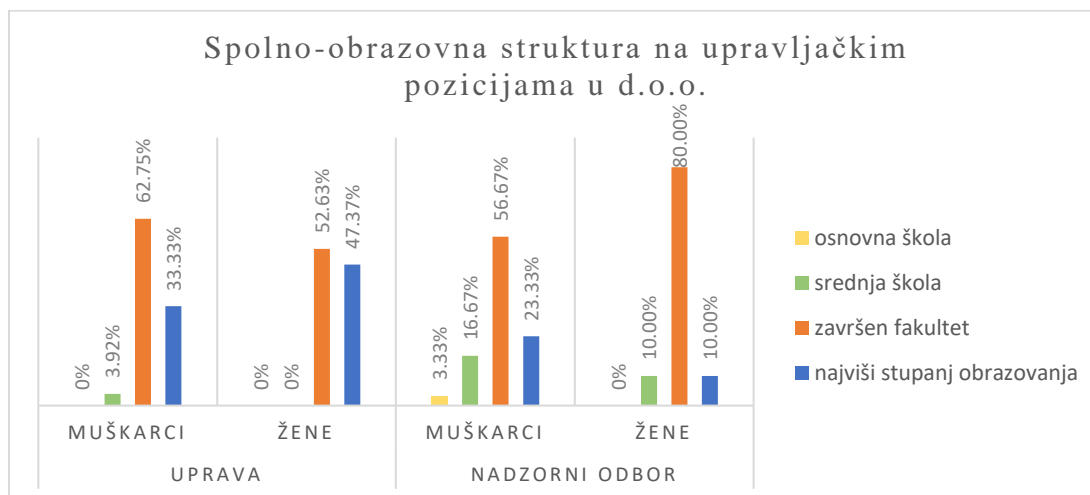
Drugi dio istraživanja odnosi se na d.o.o. Ispitanih 15 društava ukupno zapošljava 19 546 ljudi zastupljenosti 43,25% žena i 56,75% muškaraca. Najveći udio (27,14%) žena je u društvima samo s upravom, a najmanji (21%) u društvima koja imaju upravu i nadzorni odbor. Navedeni podaci vidljivi su u Grafikonu 6.



Grafikon 7 Spolno-dobna struktura na upravljačkim pozicijama u d.o.o.

Izvor: Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (<https://staklenilabirint.prs.hr/publikacije/>)

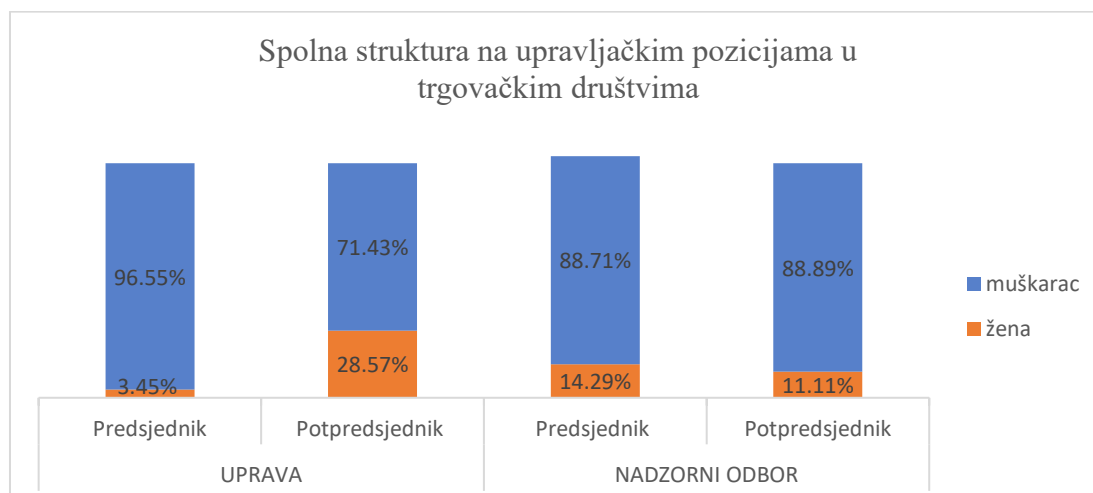
Iz Grafikona 7 koji prikazuje spolno-dobnu strukturu d.o.o. uočava se da muškarci u upravu ulaze ranije (30 godina) od žena (35 godina). Kao i u d.d.-u, životni vijek žena u upravi d.o.o. je kraći i on traje do 65. godine dok muškarci sudjeluju i nakon 65. godine. U nadzorni odbor d.o.o. prema istraživanju žene ulaze ranije od muškaraca i to sa 30 godina. Najveći udio žena je u dobnom razredu 40-44 te one starije od 65 godina. Nakon navršene 65. godine zastupljenost muškaraca u nadzornim odborima d.o.o. naglo pada (4%) dok je udio žena visok (25%).



Grafikon 8 Spolno-obrazovna struktura na upravljačkim pozicijama u d.o.o.

Izvor: Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (<https://staklenilabirint.prs.hr/publikacije/>)

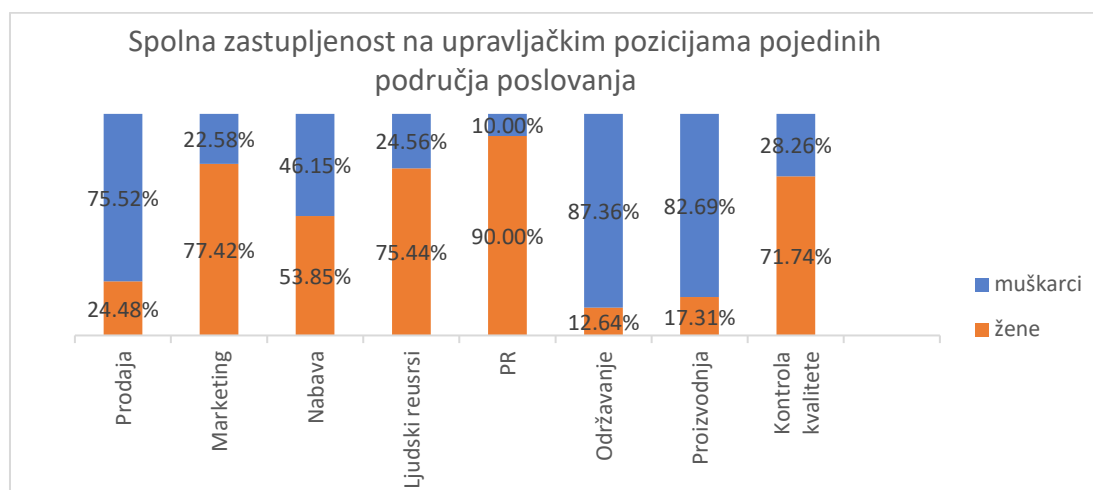
U upravama d.o.o. s najvišim stupnjem obrazovanja vidljivih iz Grafikona 8 ima više žena ali zato fakultetsko obrazovanje ima nešto veći udio muškaraca dok je u nadzornim odborima d.o.o. veći broj muškaraca sa najvišim stupnjem obrazovanja ali je zato veći udio žena sa fakultetskim obrazovanjem. Istraživanjem je uočeno da u nadzornom odboru d.o.o. sudjeluje 10% žena koje imaju srednju stručnu spremu i oko 3% muškaraca sa samo završenom osnovnom školom.



Grafikon 9 Spolna struktura na upravljačkim pozicijama u trgovačkim društvima

Izvor: Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (<https://staklenilabirint.prs.hr/publikacije/>)

Treći dio istraživanja odnosi se na spolnu zastupljenost čelnih pozicija u trgovačkim društvima. Iz Grafikona 9 je vidljivo da su na svim čelnim pozicijama žene podzastupljene iako prema istraživanju sve imaju završeno fakultetsko obrazovanje. Na pozicije dolaze nakon 35. godine i aktivne su do 59. godine. Muškarci na pozicije predsjednika i potpredsjednika uprave također dolaze nakon 35. godine ali oni su, za razliku od žena prisutni i nakon 65. godine dok članovi nadzornog odbora postaju već sa 18 godina.



Grafikon 10 Spolna zastupljenost na upravljačkim pozicijama pojedinih područja poslovanja

Izvor: Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (<https://staklenilabirint.prs.hr/publikacije/>)

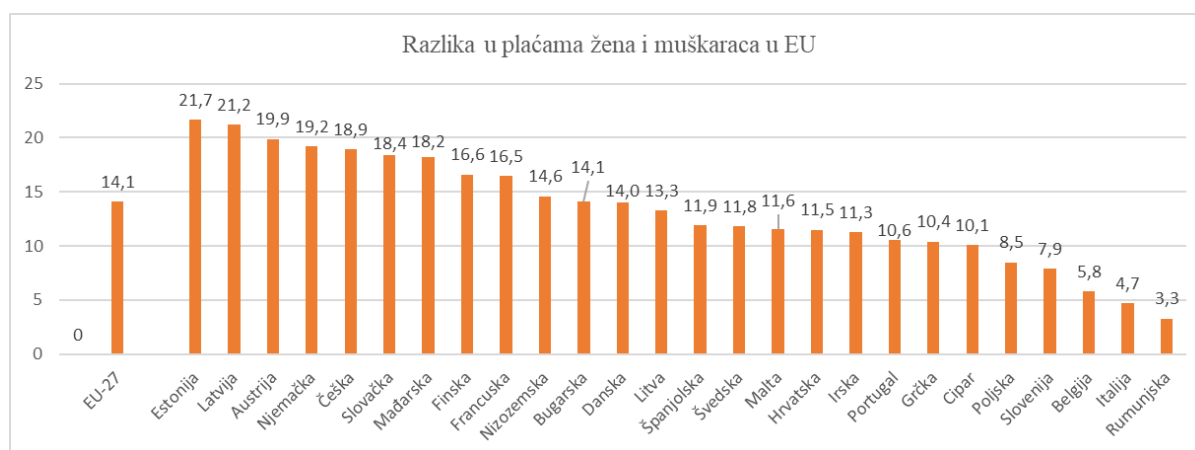
Četvrti dio istraživanja odnosi se na spolnu zastupljenost rukovodećih mjesta u različitim područjima poslovanja. Iz rezultata prikazanih u Grafikonu 10 je vidljivo da su žene na

upravljačkim pozicijama najviše zastupljene u odnosima s javnošću (90%), a najmanje ih je u održavanju (13%) i proizvodnji (17%).

Uključivanje žena u vrhovni menadžment poboljšava poslovanje kroz organizacijske i financijske rezultate. Veći broj žena na upravljačkim pozicijama omogućuje širi pregled u ponašanje i izbore potrošača a posljedica toga je povećanje prodaje. Dobit i prihodi poduzeća rastu pa je tako i vrijednost poduzeća veća.

## 5.2 RAZLIKE U PLAĆAMA MENADŽERA I MENADŽERICA

Razlika u plaćama na temelju spola odnosi se na razliku prosječne bruto zarade po satu između zaposlenika i zaposlenica. U EU žene prosječno zarađuju 14,1% manje po satu što bi značilo da gotovo dva mjeseca rade besplatno u odnosu na muškarce.<sup>5</sup>



Grafikon 11 Razlika u plaćama žena i muškaraca u EU

Izvor: Eurostat, ([https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics#Gender\\_pay\\_gap\\_levels\\_vary\\_significantly\\_across\\_EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels_vary_significantly_across_EU))

Razlike u plaćama prikazane u Grafikonu 11 su drugačije ovisno o državi. Prema podacima Eurostata za 2019. godinu najveći jaz je zabilježen u Estoniji (21,7%), Latviji (21,2%), Austriji (19,9%), i Njemačkoj (19,2%), a najmanje razlike su u Luksemburgu (1,3%), Rumunjskoj (3,3%) i Italiji (4,7%). Hrvatska s 11,5% prednjači ispred puno razvijenijih država.

<sup>5</sup> Eurostat (24.02.2021.), *Gender pay gap in unadjusted form*, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_05\\_20/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/table?lang=en), (30.07.2021.)

Manja razlika u plaćama ne podrazumijeva ravnopravnost muškaraca i žena već joj uzrok može biti i manjak žena na tržištu rada. Žene su potplaćene iz više razloga. Trećina žena (30,7%) u EU radi skraćeno uglavnom zbog brige o djeci i kućanskim poslovima. Na taj način provode više vremena na neplaćenom radu. Žene su zastupljenije u sektorima koji su općenito slabo plaćeni poput skrbi i obrazovanja i podzastupljene su u dobro plaćenim sektorima pa je tako samo 33% menadžerica u EU.

U Hrvatskoj, prema podacima Državnog zavoda za statistiku općeniti nesrazmjer u plaćama prema spolu u prvom tromjesečju 2021. godine je smanjen. Dok su žene prosječnu bruto plaću imale 9 141 kn, muškarci su imali 9 770 kn što predstavlja razliku od 6,4%.<sup>6</sup> Veći stupanj obrazovanja povećava spolni jaz u plaćama pa tako one žene sa postdiplomskim ili MBA poslovnom školom imaju 26% niže plaće od muškaraca istog obrazovnog ranga<sup>7</sup>.

Među 10 najbolje plaćenih pozicija u Hrvatskoj prema podacima servisa MojaPlaća su većinom pozicije top menadžmenta: Direktor IT poslova, Glavni direktor, Regionalni direktor, Izvršni direktor, Direktor prodaje i IT menadžer. Na menadžerskim pozicijama žene su diskriminirane jer zarađuju 23% manje po satu u odnosu na muškarce na istim pozicijama.<sup>8</sup>

Plaće menadžera ovise o sektoru u kojem tvrtka posluje. Oni u financijama, prodaji i IT-u više su plaćeni od onih u administrativnim djelatnostima i javnoj upravi. Plaće ovise i o tome gdje tvrtka posluje, u Zagrebu ili npr. Slavoniji. Uz pogodnosti besplatnog školovanja, stručnog usavršavanja, plaćaju im se i troškovi godišnjeg odmora, najam nekretnine, korištenje službenog automobila i sl. Menadžeri dobivaju i bonuse za ostvarene poslovne rezultate koji su često veći od same plaće te sudjeluju u raspodjeli dobiti tvrtke. Iz tih razloga teško je odrediti standard menadžera jer njihovi prihodi ne proizlaze samo iz plaće.

Europska komisija je početkom 2020. godine predstavila Strategiju za ravnopravnost spolova 2020. – 2025. kojom želi postići Uniju ravnopravnosti, između ostalog i u jednakosti plaća.

---

<sup>6</sup> Državni zavod za statistiku (02.06.2021), *Prosječne mjesečne neto i bruto plaće zaposlenih prema spolu u prvom tromjesečju 2021.*, <https://www.dzs.hr/>, (22.07.2021)

<sup>7</sup> Lider (08.03.2021.), *Žene na tržištu rada: i dalje su potplaćene, a najveće razlike su među najobrazovanijima*, <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/zene-na-trzistu-rada-i-dalje-su-potplacene-a-najvece-razlike-su-medu-najobrazovanijima-135691>, (02.08.2021.)

<sup>8</sup> Europska komisija (n.d.), *The gender pay gap situation in the EU*, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en), (03.08.2021.)

Komisija je pokrenula inicijativu kojom se obilježava Dan jednakih plaća u EU. Dan simbolično označava besplatan rad žena do kraja godine tj. tim danom su muški kolege zaradili godišnju plaću kolegica. U 2020. godini to je bio 10. studenoga.

### 5.3 FENOMEN STAKLENOG STROPA

Termin stakleni strop prvi put se spominje u novinama Wall Street Journal 1986. godine. Označava žene koje mogu napredovati do određene hijerarhijske razine u organizaciji. Riječ strop aludira na granicu iznad koje je ženi otežano ili čak i onemogućeno doći na više menadžerske pozicije usprkos kvalificiranosti. Riječ stakleni aludira da je to ograničenje nevidljivo običnom promatraču i ženi sve dok se ne nađe u toj poziciji. Iako se termin koristi i za neke druge diskriminacije npr. vjerske ili rasne pripadnosti, generalno označava spolnu diskriminaciju žena na radnom mjestu u sklopu napredovanja karijere.

Prva zapreka koja onemogućava ženama uključivanje u viši menadžment je razlika u ljudskom kapitalu. Žene su manje obrazovane i imaju manje radnog iskustva u usporedbi s muškarcima. Ovakvo stajalište bilo je prihvatljivije u prošlosti. Pregledom u statistička izvješća za 2019. godinu, u Hrvatskoj je stupanj diplome postiglo 60,6% žena, a na stručnim poslijediplomskim studijima također žene prednjače te čine 64,7% magistara i 55,4% doktora.<sup>9</sup> Unatoč tome, žene koje imaju ambiciju, znanje i obrazovanje većinom zaostaju za svojim muškim kolegama na rukovodećim poslovima.

Druga zapreka proizlazi iz tradicionalnog mišljenja o prioritetima žena prema kojemu je nemoguće uskladiti obiteljske i poslovne obveze. Smatra se da žena karijeru treba podrediti obitelji te nije sposobna dobro obavljati jedno i drugo. Da je briga o domu i obitelji najvažnija uloga žene smatra 44% Europljana, a 43% ih smatra da je najvažnija uloga muškarca zarađivanje.<sup>10</sup> Prilikom razgovora za posao često se ženama postavlja pitanje o planiranju djece

---

<sup>9</sup> Državni zavod za statistiku (2020), *Žene i muškarci u Hrvatskoj 2020.*, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/menandwomen/men\\_and\\_women\\_2020.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2020.pdf), (21.07.2021)

<sup>10</sup> Europska komisija (05.03.2020.), *Unija ravnopravnosti: Strategija za rodnu ravnopravnost 2020.–2025.*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0152&from=EN>, (27.07.2021.)

čime su joj šanse za dobivanje posla pa samim time i za napredovanje u samom početku smanjenje. Prekidom karijere koji je najčešće opravdan zahtjevima obitelji kao npr. odgoj djece i kućne obaveze, žene prekidaju kontinuitet i često su degradirane nakon povratka na posao. Time ih se stavlja u položaj da biraju između obitelji i karijere.

Treća zapreka odnosi se na drugačiji stil vodstva od muškaraca i stereotipe. Žene rjeđe preuzimaju formalnu ulogu vođe i rjeđe se služe pregovaranjem potrebno za pristup višim položajima i boljim prilikama. Stereotipi koji utječu na percepciju i prosuđivanje žena kao vođa, pa i na same žene. Jedan od njih je da su muškarci inovativniji i ambiciozniji, a žene se više vode osjećajima. One se stereotipu prilagođavaju u slučaju kada nisu sigurne u svoje sposobnosti ili mu se suprotstavljaju kada su sigurne u sebe (Northouse, 2010).

Jergovski (2010) uočava da se žene teže uključuju u neformalne mreže unutar organizacija i time im je onemogućen pristup informacijama koje se šire u takvim grupama i koje olakšavaju napredovanje. Autor dalje navodi da je jedan od razloga sporijeg napretka žena nedostatak uzora. Mali broj žena na višim pozicijama ih sputava u konkuriranju za bolje položaje. Ženske sposobnosti i zasluge se umanjuju te ih se stavlja u kalupe. Za ženu će se reći da cjepidlači dok će muškarac biti analitičan, ženu će se klasificirati sporom dok će se muškarca za istu radnju klasificirati temeljitim. Žene se moraju dodatno nametnuti kako bi se njihove zasluge i sposobnosti jednako interpretirale kao i zasluge muških suradnika.

U uspinjanju žena na hijerarhijskim razinama u poslovnoj okolini se sve više uočava napredak. Mijenja se kultura u organizacijama, uvjerenja o neprekinutoj karijeri i odvajanju poslovnog i obiteljskog života. Više se uvažava fleksibilno radno vrijeme i različitost. Žene se sve više uključuju u programe razvoja karijera i više sudjeluju u umrežavanju dok se muškarci sve više posvećuju djeci i kućanskim poslovima.

Svijest o jednakosti uključena je u ustave većine zemalja pa tako i u članku 55. Ustava Republike Hrvatske stoji: „Svatko slobodno bira poziv i zaposlenje i svakomu je pod jednakim uvjetima dostupno svako radno mjesto i dužnost.“<sup>11</sup> Postojanje takvih odredbi ne znači uvijek i njihovu provedbu. Okolina i odgoj stvaraju percepciju podjele u društvu. I dalje prevladava

---

<sup>11</sup> Ustav Republike Hrvatske (pročišćeni tekst), Narodne novine 85/2010, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010\\_07\\_85\\_2422.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_07_85_2422.html), (20.07.2021)

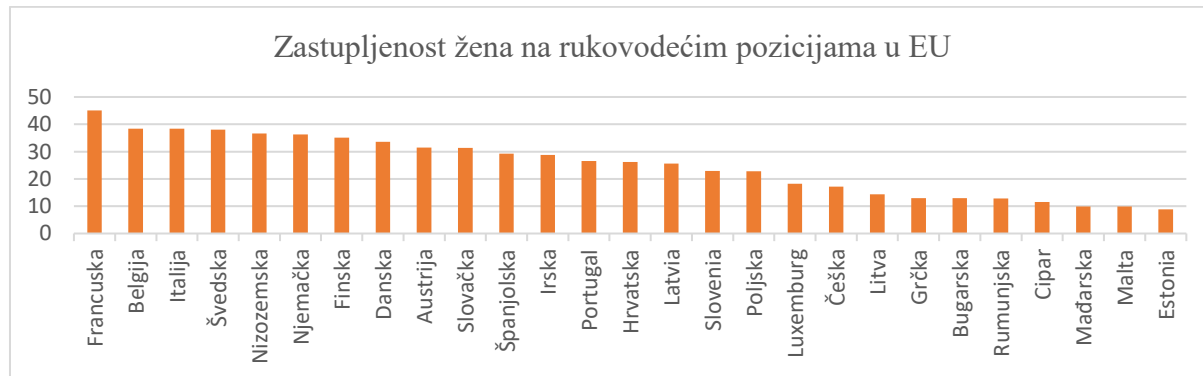


stav o patrijarhalnom uređenju gdje muškarac radi i privređuje, a ženin posao se prvenstveno usredotočuje na obitelj. Takav stav nije problematičan ukoliko je to obostrana odluka roditelja. Problematičan je u slučajevima kada se takva obitelj smatra jedina ispravna. Ženu se sputava da ima obitelj ili je primorana prihvatiti manje plaćene poslove kako bi napravila kompromis.

#### 5.4 USPOREDBA S OSTALIM ZEMLJAMA ČLANICAMA EU

Neravnoteža spolne ravnopravnosti na upravljačkim pozicijama u tvrtkama i financijskim institucijama uzrokuju zabrinutost. Europski institut za ravnopravnost spolova (u nastavku EIGE) svake godine prati spolnu zastupljenost u najvećim tvrtkama prema burzama članica EU. Bez obzira na pogodnosti spolno uravnoteženog odlučivanja, žene ostaju podzastupljene na čelnim pozicijama. EIGE je u suradnji s Europskom komisijom donio strategiju kojom se kontinuirano prikupljaju podaci i prate trendovi spolne uravnoteženosti.

Zadnje izvješće iz listopada 2020. godine obuhvaća 713 tvrtki i rezultati pokazuju da je udio žena u odborima 29,5%.



Grafikon 12 Zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama u EU

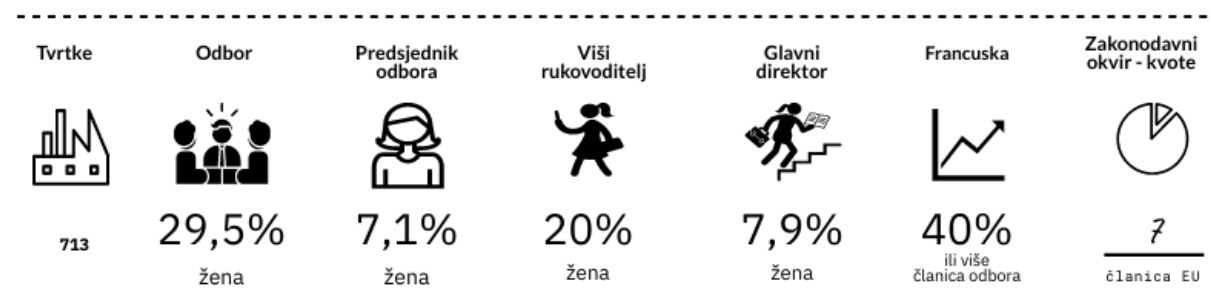
Izvor: Europski institut za ravnopravnost spolova, (<https://eige.europa.eu/publications/statistical-brief-gender-balance-corporate-boards-2020>)

Iz Grafikona 12 je vidljivo da je Francuska jedina zemlja članica koja ima najmanje 40% žena u upravi. Italija, Belgija i Švedska imaju oko 38% dok Danska, Finska, Nizozemska i Njemačka imaju najmanje jednu trećinu zastupljenosti žena.

Zakonodavne mjere s ciljem uspostavljanja spolne ravnoteže uvođenjem kvota za minimalni udio zastupljenosti žena imaju samo Francuska i Italija (40%), Portugal i Belgija (33%),

Austrija i Njemačka (30%) te Grčka (25%). Prva država koja je ispunila kvotu je Francuska u listopadu 2016. godine. Neispunjen cilj još imaju Grčka i Portugal koji bilježi značajan napredak od 16,2% 2017. godine do 26,6% 2020. godine. Države s obvezujućim kvotama imale su udio žena u upravi 37,6% i godišnje bilježi rast, a u državama bez kvota 24,3%.

Općenito, napredak na razini uprave nije se održao do izvršnih razina menadžmenta. U članicama EU udio rukovoditeljica na najvišoj razini je 20% dok je udio žena na razini odbora 30%. Zemlje koje imaju zakonodavni okvir za rješavanje spolne podzastupljenosti imaju najviši udio žena u odborima ali i najmanji udio žena na najvišim izvršnim razinama (16,11%) u odnosu na zemlje bez kvota (23,73%). Iako je utjecaj kvota pozitivan i dalje su na razinama viših rukovoditelja uglavnom muškarci. Od 10 članova odbora samo 3 su žene, a funkciju predsjednice ili glavne direktorice ima svaka deseta žena. Najmanje 40% zastupljenosti oba spola na rukovodećim pozicijama ima samo 23% najvećih europskih tvrtki, a svaka peta tvrtka ima samo muškarce na najvišim razinama. Bugarska, Estonija i Mađarska su države u kojima više od 50% tvrtki u upravi nemaju niti jednu ženu.<sup>12</sup>



Slika 1 Infografika: Žene na rukovodećim pozicijama u EU

Izvor: Autorski rad

U 2020. godini zaklada EWOB pod pokroviteljstvom Europske komisije provela je istraživanje 668 najvećih europskih tvrtki uključujući Ujedinjeno Kraljevstvo, Norvešku i Švicarsku kojim je uočeno da samo 42 tvrtke (6%) imaju ženu za izvršnog direktora. Poboljšanje se vidi u podatku da je u 2020. godini zastupljenost žena veću od 40% u upravi imalo 45 novih tvrtki, a na rukovodećim pozicijama 40 novih tvrtki. Na najvišoj razini samo je 17% žena na čelnim pozicijama. Zaključuje se da podzastupljenost žena posebno dolazi do izražaja na najvišim

<sup>12</sup> EIGE, (17.05.2021.), *Statistical brief: gender balance in corporate boards 2020*, <https://eige.europa.eu/publications/statistical-brief-gender-balance-corporate-boards-2020>, (27.07.2021.)

razinama. Tvrtke koje imaju glavnu izvršnu direktoricu ili financijsku direktoricu imaju 35% žena na najvišim razinama. Predsjedavajući položaji također pripadaju muškarcima. U samo 9% tvrtki žena je predsjednica odbora. Pozitivan trend je i u broju novopridošlih žena na rukovodećim pozicijama. Analizom je utvrđeno da je više (35%) žena došlo na čelne razine od onih koje su otišle (24%) s tih pozicija.<sup>13</sup> Od 668 europskih tvrtki, 13% ih je najbliže ostvarenju rodne ravnopravnosti na najvišim hijerarhijskim razinama s tim da prednjače tvrtke iz Norveške, Francuske i Ujedinjenog Kraljevstva. Spolna zastupljenost u pojedinim sektorima ne bilježi značajne razlike pa se zaključuje kako na spolnu nejednakost u rukovodstvu više utječe kultura pojedine države nego je ona vezana za prirodu posla nekog sektora.

Europski parlament potiče članice EU u promicanju spolne ravnopravnosti zagovaranjem Direktive o ženama u upravnim odborima. Time bi se osigurao udio od najmanje 40% žena na neizvršnim funkcijama unutar tvrtki koje su uvrštene na burzi. Direktivu nisu prihvatile sve članice EU. Stav Hrvatske vlade je da: „predviđa poteškoće u njezinoj praktičnoj primjeni s obzirom na to da bi se na taj način direktno utjecalo na slobodu tržišta”.<sup>14</sup> Smatraju da nacionalnim zakonima i mjerama promoviraju veću uključenost žena. Europski parlament je u veljači 2021. godine usvojio rezoluciju o predstojećim izazovima u području prava žena u Europi kojom se poziva na postizanje napretka prema uravnoteženoj zastupljenosti žena.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> EWOB 2020 (n.d.), *Gender equality Indeks 2020 Report*, <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2020-report>, (26.07.2021)

<sup>14</sup> Telegram, (12.06.2021.), *Istražujemo: zašto je Vlada protiv EU kvota koje bi povećale broj žena na top pozicijama u velikim tvrtkama?* <https://www.telegram.hr/politika-kriminal/istrazujemo-zasto-je-vlada-protiv-eu-kvota-koje-bi-povecale-broj-zena-na-top-pozicijama-u-velikim-tvrtkama/>, (29.07.2021.)

<sup>15</sup> Europski parlament, (03.06.2021.), *Budući izazovi u području prava žena: više od 25 godina od Pekinške deklaracije i Platforme za djelovanje*, [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0058\\_HR.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0058_HR.html), (29.07.2021.)

## **6. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE STILOVA VODSTVA ŽENA MENADŽERICA**

Za potrebe rada provedeno je primarno istraživanje metodom intervjua sa ženom menadžericom. Ispitanica je odabrana na osnovu spoznaje da radi na rukovodećoj poziciji koja je prikladna za tematiku ovog rada. Kroz razgovor, sugovornici je postavljeno 12 otvorenih pitanja radi utvrđivanja zaključnog mišljenja o ženama menadžerima u Republici Hrvatskoj. Cilj istraživanja je dobiti odgovore koji su temeljeni na osobnom iskustvu o ženskom rukovođenju, rodnoj raznolikosti na radnom mjestu i barijerama s kojima se sugovornica susrela kao žena na putu do uspjeha.

Sugovornica od 2017. godine obavlja funkciju izvršne direktorice Upravljanja ljudskim potencijalima Addiko Grupe za zemlje: Hrvatska, Slovenija, BiH, Srbija, Austrija i Crna Gora.

### **1. Za početak možete reći kako je krenuo Vaš karijerni put?**

Budući da sam rođena u Kanadi, tamo sam završila fakultet i magistrirala te sam 2002. godine doktorirala u Engleskoj. Na početku svog obrazovanja bavila sam se upravljanjem zaštitom okoliša da bi kasnije tijekom studija i prvih poslova uvidjela važnost ljudskog faktora u tvrtkama. Iz toga razloga sam se počela više zanimati za ljudske potencijale u čijem području sam nastavila graditi svoju karijeru. Pošto imam hrvatske korijene, prilikom posjeta rodbini u Hrvatskoj 2002. godine sasvim slučajno sam naišla na oglas za posao u Coca-Cola HBC Hrvatska. Radilo se o poziciji specijalista za upravljanje sustavima kvalitete na kojoj sam tada i zaposlena. 2010. godine preuzimam odjel ljudskih potencijala gdje postajem menadžer za to područje da bih 2017. prešla u Addiko Grupu.

### **2. Kako pronalazite prave ljude za odgovarajuće pozicije?**

Prilikom zapošljavanja novih ljudi uz testiranje znanja bitno nam je prepoznati pozitivan stav kandidata. Prvenstveno se to odnosi na volju za učenjem i brzinu prilagođavanja promjenama. Ta dva čimbenika važnija su nam od nečijeg radnog iskustva. Pri izboru kandidata također vodimo računa o raznolikosti bilo da se radi o spolu, dobi ili radnom iskustvu.

### **3. Potičete li daljnji rast i razvoj svojih zaposlenika?**

Razvila sam zajedno sa svojim kolegama proces upravljanja talentima i kontinuirano planiranje karijera uz neizostavne edukacije, treninge, seminare i konferencije kojima se dodatno

usavršavaju. Na taj način smo 65% menadžerskih pozicija popunili sa zaposlenicima koji su već radili kod nas, a kod kojih su prepoznate vještine rukovođenja. Također smo organizirali „360° feedback“ analizu kako nas drugi vide, koje su naše prednosti i nedostaci. Analiza koja je uključivala sve članove uprave i direktore, nam je dala odgovor u kojim područjima svatko od nas ima prostora za daljnji razvoj.

#### **4. Na koji način zadržavate kvalitetne ljude?**

Pružamo motivirajuće okruženje kroz pozitivan timski duh i mogućnost razvoja kroz stjecanje novih znanja i vještina. Promoviramo naše zaposlenike iz različitih odjela i uveli smo mentoring program kroz koji zaposlenici osim što primaju znanje, dijele ga drugima što se pokazalo vrlo pozitivno. U novonastalim uvjetima epidemije omogućili smo fleksibilno radno vrijeme i dodatne benefite kroz nagrade.

#### **5. Kako znate da su zaposlenici zadovoljni uvjetima rada?**

Provodimo anketu zadovoljstva. Zadnju anketu je ispunilo 72% zaposlenih. Korporativna kultura koju postavlja menadžment i razina etičnosti na radnom mjestu su kategorije s najvišim ocjenama. Po rezultatima ankete 79% anketiranih nas je označilo kao poželjan poslodavac. Zaključuje se da su zaposlenici zadovoljni okruženjem u kojem rade, no uvijek ima prostora za poboljšanje. Uostalom, Addiko banka je dobila priznanje Poslodavac partner upravo zbog izvrsnosti u upravljanju ljudskim resursima.

#### **6. Promičete li spolnu raznolikost na radnom mjestu?**

U 2019. godini smo uključili Politiku i strategiju upravljanja raznolikosti u našoj Grupi. Ideja je nastala godinu ranije kada smo ju prezentirali predsjedniku Uprave. Trebalo nam je 9 mjeseci da razvijemo okvir, ciljeve i strategiju promoviranja žena. Radimo ankete, fokus grupe i edukacije o važnosti poštivanja raznolikosti među zaposlenicima, a s druge strane kao organizacija provodimo konkretne aktivnosti na radnim mjestima.

#### **7. Da li je Politika raznolikosti već dala rezultate?**

Povećali smo zastupljenost žena u Nadzornom odboru na 31%, udio članica Uprave je 18,2%, a na menadžerskim pozicijama je više od 60% žena. Cilj nam je u razdoblju od 5 godina dosegnuti 50% zastupljenost žena na rukovodećim mjestima. Na jednu ženu konkuriraju četiri

muškarca za mjesto u Upravi. Da bi ostvarili ravnopravnost, potreban nam je bazen talenata oba spola kojeg moramo razvijati. Samo tako možemo imati spolno ravnopravne kandidate kompetentne za rukovodeće funkcije.

### **8. Koje strategije žene trebaju primijeniti a koje bi im mogle pomoći u napretku?**

Treba poticati žene da vlastite snage iskoriste na najbolji mogući način, da traže prilike, poticati ih da poduzimaju rizike, budu hrabre i da vjeruju u sebe. Ako nisi zadovoljna okruženjem u kojem radiš, traži ono koje će bolje odgovarati tvojim potrebama. I možda najbitnije, nikad ne podcjenjuj vlastite mogućnosti.

### **9. Kao žena menadžer s kojim ste se barijerama suočili na svom putu?**

Predrasude. Za primjer bih izdvojila to što se često samopouzdanje žene percipira kao agresivnost, a direktnu komunikaciju često izjednačavaju sa zločestoćom. Zatim bih navela nedostatak umrežavanja na početku karijere. Pošto sam tek počela živjeti u Hrvatskoj kada sam se zaposlila, nisam imala nikakve kontakte. Vlastita kočnica koja me sputavala je manjak samopouzdanja zbog jezične barijere.

### **10. Da li ponekad osjećate otpor muških kolega?**

Nisam usredotočena na svoj spol. Bilo kakvo protivljenje nastojim riješiti razgovorom. Tuđe osjećaje ne doživljam kao osobne, radim sustav povjerenja. Trudim se biti što profesionalnija i usredotočena na vrijednosti i ciljeve tvrtke u kojoj radim.

### **11. Mislite li da žene rukovode drugačije od muškaraca?**

Žene prirodno imaju bolju intuiciju, više preuzimaju inicijativu i u komunikaciji su demokratičnije, bolji su slušači od muškaraca. Žene više opisuju zadatke i više potiču razvoj vještina pohvalama i ohrabrenjima. Ovo su općenite karakteristike. Svaka osoba je jedinstvena.

### **12. Kako bi opisati Vaš stil vođenja?**

Rekla bih da je moj stil inkluzivan i direktan. Tražim otvorenu komunikaciju koju gradim na povjerenju i koja će poticati duh zajedništva. Ne mislim da sam ja povrh svojih podređenih. Smatram ih svojim timom i trudim se da je svaki član tima jednako cijenjen i vrednovan. Kao rukovodioc donosim ključne odluke ali rezultate držim zajedničkim.

## 7. ZAKLJUČAK

Svaka organizacija da bi bila uspješna mora imati djelotvoran menadžment. Njime upravljaju menadžeri koji provode aktivnosti planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole primjenjujući određeni stil vodstva. Osnovne razlike u ženskom i muškom stilu vođenja temelje se na biološkim, psihološkim i radnim karakteristikama. Za ženski stil se navodi kao emotivni i prijateljski, a za muški stil kao odlučan i agresivan. Zbog podcjenjivanja ženskog stila vođenja i postojanja vjerovanja da je manje uspješan za organizaciju, žene se teže uključuju u menadžment.

Bez obzira što statistička izvješća pokazuju da su žene obrazovanije od muškaraca, na upravljačkim pozicijama su podzastupljene. Karijerni napredak žena uglavnom doseže srednju razinu menadžmenta. Onemogućavanje napredovanja proizlazi iz tradicionalnog mišljenja da žene karijeru trebaju podrediti brizi za obitelj a uloga muškarca je da zarađuje.

Udio žena na čelnim pozicijama u Republici Hrvatskoj iznosi 16,1%. Iako pokazatelj bilježi rast u odnosu na prethodnu godinu, trenutni udio jednak je onom iz 2012. godine. Od svih zemalja članica Europske unije, samo Francuska ima zastupljenost žena na čelnim pozicijama veću od 40%. Sedam zemalja, među kojima su Francuska, Italija, Portugal, Belgija, Austrija, Njemačka i Grčka su uvele zakonodavne mjere u vidu kvota za minimalni udio zastupljenosti. Te zemlje bilježe povećanje udjela žena u upravi ali se napredak nije održao do izvršnih razina menadžmenta. Europski parlament je inicirao Direktivu o ženama u upravnim odborima kojom bi se jamčila zastupljenost od 40% žena. Članice među kojima je i Republika Hrvatska, Direktivu nisu prihvatile. Hrvatska vlada ocjenjuje da bi se time utjecalo na slobodu tržišta te da veće uključivanje žena potiču zakonima i mjerama.

Osim što su podzastupljene na rukovodećim pozicijama, žene su i manje plaćene. Podaci Državnog zavoda za statistiku ukazuju da veća razina obrazovanja žena povećava jaz u plaćama u odnosu na muškarce. Žene sa postdiplomskim ili MBA školom imaju 26% niže plaće od muškaraca iste obrazovne razine. Prema podacima Eurostata-a, u Europskoj uniji žene u prosjeku zarađuju 14,1% manje po satu što znači da rade besplatno dva mjeseca u usporedbi s muškarcima. Republika Hrvatska s 11,5% prednjači ispred Njemačke, Finske, Danske i drugih razvijenih zemalja. Glavni razlozi nesrazmjera u plaćama su činjenice da žene rade skraćeno

zbog brige o obitelji, zastupljenije su na slabije plaćenim poslovima a podzastupljene su na najvišim razinama menadžmenta.

U provedenom intervjuu sa ženom menadžerom na pitanje o poticanju rasta i razvoja zaposlenika ispitanica navodi da organizira edukacije, seminare i treninge dodatnog obrazovanja te da je uspostavila program upravljanja talentima i planiranja karijera putem kojih su 65% rukovodećih pozicija popunili interno. O promicanju spolne raznolikosti ispitanica je navela da su uvođenjem strategije promoviranja žena povećali udio njihove zastupljenosti u Nadzornom odboru te da je trenutno na rukovodećim pozicijama preko 60% žena. Kao strategiju napredovanja navodi da žene trebaju tražiti prilike u kojima će koristiti svoje snage. Također je navela da iako svaka osoba ima specifične karakteristike vođenja, u odnosu na muškarce žene više poduzimaju prvi korak, više pohvaljuju i ohrabruju, više uvažavaju drugačija mišljenja, bolje slušaju i detaljnije opisuju zadatke koje delegiraju. Najvećim kvalitetama dobrog menadžera smatra uz poznavanja posla, vještine rada s ljudima i komuniciranja, timski rad i inovativnost. Prilikom zapošljavanja novih ljudi smatra da su volja za učenjem i brzina prilagođavanja promjenama važniji od nečijeg radnog iskustva.

Uključivanje žena na najvišim razinama menadžmenta donosi tvrtkama ekonomske prednosti u vidu poboljšanja poslovanja i kvalitetnijeg donošenja odluka. Svijest o jednakosti spolova na radnom mjestu integrirana je u Ustavu većine zemalja pa tako i Republike Hrvatske ali odredbe ne znače prijeko potrebnu provedbu. Država i organizacije trebaju aktivno provoditi mjere u svrhu postizanja spolne ravnopravnosti. Mora se osigurati radno okruženje jednakih mogućnosti napredovanja za sve, bez obzira na spol.



## 8. POPIS LITERATURE

### 8.1 KNJIGE

1. Adamović, M. (2011) *Žene i društvena moć*. Zagreb: Plejada
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžment*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
4. Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. Čengić, D. (2001) *Vlasnici, menadžeri i kontrola poduzeća*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar
6. Gutić, D., Peterschik, A. (2018) *Emocionalnom inteligencijom do poslovnog uspjeha*. Osijek: Studio HS Internet
7. Gutić Martinčić, S. (2017) *Upravljanje karijerom*. Zagreb: Effectus- studij financije i pravo, visoko učilište
8. Northouse, P.G. (2010) *Vodstvo: teorija i praksa*. Zagreb: MATE d.o.o.
9. Sandberg, S. (2014) *Ustrajnost : žene, poslovi i vođenje*. Zagreb: Algoritam
10. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.) *Menadžment, teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedija
11. Vrcelj, S. (2014) *Je li (obrazovni) menadžment muški posao?*. Rijeka: Hrv. futurološko društvo

### 8.2 ČLANCI OBJAVLJENI U STRUČNIM ČASOPISIMA

1. Dovranić, D., Katavić, I. (2016) *Utjecaj pozitivne diskriminacije na uključivanje žena na tržište rada u Republici Hrvatskoj*. <https://hrcak.srce.hr/170919>
2. Jergovski, A. (2010) *Stakleni strop: granice u napredovanju žena na radnom mjestu*. <https://hrcak.srce.hr/59184>
3. Nidogon Višnjić, S, Begičević Ređep, N., Vidaček-Hainš, V.(2018) *Stavovi i percepcije žena na rukovodećim pozicijama o njihovom položaju na radnom mjestu*. [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=297770](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=297770)

4. Pavlek, M.H., Klopotan, I., Latin, M. (2015) *Položaj žena menadžera*. <https://hrcak.srce.hr/140776>
5. Pološki, N.(2003) „Ženski stil“ vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u Hrvatskim poduzećima. <https://hrcak.srce.hr/25258>
6. Ružić, V., Perušić, M. (2014) *Položaj žena u menadžmentu – novi trendovi u fenomenu staklenog stropa*. Vol V., br.1, <https://hrcak.srce.hr/134960>
7. Vojinić, P. (2014) *Utvrđivanje odnosa između menadžerove sklonosti riziku i karijernog uspjeha*. <https://hrcak.srce.hr/123582>

### 8.3 ZAKONI I DRUGI PROPISI

1. Ustav Republike Hrvatske (pročišćeni tekst), Narodne novine 85/2010, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010\\_07\\_85\\_2422.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_07_85_2422.html)

### 8.4 INTERNETSKI IZVORI

1. Achievers (20.01.2020.), *Achievers Survey Finds Up to 64% of Employees Surveyed May Leave Their Jobs in 2020*, <https://www.achievers.com/press/achievers-survey-finds-up-to-64-of-employees-surveyed-may-leave-their-jobs-in-2020/>
2. Državni zavod za statistiku (02.06.2021), *Prosječne mjesečne neto i bruto plaće zaposlenih prema spolu u prvom tromjesečju 2021.*, <https://www.dzs.hr/>
3. Državni zavod za statistiku (2020), *Žene i muškarci u Hrvatskoj 2020.*, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/menandwomen/men\\_and\\_women\\_2020.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2020.pdf)
4. Deloitte SheXO klub (2019.), *Žene u poslovnom svijetu*, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_Zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu\\_2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_Zene_u_poslovnom_svijetu_2019.pdf)
5. Dnevnik.hr (11.02.2020.), *Zastupljenost žena na vodećim pozicijama na razini je iz 2010., iz HUP-a poručuju: "Želimo da se žene ohrabre"*, <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/zastupljenost-zena-na-vodecim-pozicijama-u-hrvatskoj-pala-je-na-razinu-iz-2010-pa-hup-pokrece-mentorski-program-za-zene---593493.html>

6. EIGE, (17.05.2021.), *Statistical brief: gender balance in corporate boards 2020*, <https://eige.europa.eu/publications/statistical-brief-gender-balance-corporate-boards-2020>
7. Europska komisija (n.d.), *The gender pay gap situation in the EU*, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu\\_hr](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_hr)
8. Europska komisija (05.03.2020.), *Unija ravnopravnosti: Strategija za rodnu ravnopravnost 2020.–2025.*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0152&from=EN>
9. Europski parlament, (03.06.2021.), *Budući izazovi u području prava žena: više od 25 godina od Pekinške deklaracije i Platforme za djelovanje*, [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0058\\_HR.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0058_HR.html)
10. Europski parlament (03.03.2020.), *Razlika u plaćama muškaraca i žena u Europi: činjenice i brojke*, [https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20200227STO73519/razlika-a-u-placama-muskaraca-i-zena-u-europi-cinjenice-i-brojke-infografika](https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20200227STO73519/razlika-u-placama-muskaraca-i-zena-u-europi-cinjenice-i-brojke-infografika)
11. Europski parlament (13.01.2020.), *Razlika u plaćama muškaraca i žena: definicija i uzroci*, <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20200109STO69925/razlika-a-u-placama-muskaraca-i-zena-definicija-i-uzroci>
12. Eurostat (24.02.2021.), *Gender pay gap in unadjusted form*, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_05\\_20/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/table?lang=en)
13. Eurostat (2021), *Key figures on European business*, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/12601271/KS-01-20-363-EN-N.pdf/57086a1d-ba26-a397-85b6-f28d08f28426>
14. EWOB 2020 (n.d.), *Gender equality Indeks 2020 Report*, <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2020-report>
15. EWOB 2020 (n.d.), *European Women on Boards Gender Diversity Indeks 2020*, <https://europeanwomenonboards.eu/portfolio/gender-diversity-index-2020/>
16. Lider (08.03.2021.), *Žene na tržištu rada: i dalje su potplaćene, a najveće razlike su među najobrazovanijima*, <https://www.lider.media/poslovna-scena/hrvatska/zene-na->

[trzistu-rada-i-dalje-su-potplacene-a-najvece-razlike-su-medu-najobrazovanijima-135691](#)

17. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova RH (2016.), *Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH.* [http://staklenilabirint.prs.hr/wp-content/uploads/2014/08/PRSRH\\_Izvjesce\\_muskarci-zene100\\_web.pdf](http://staklenilabirint.prs.hr/wp-content/uploads/2014/08/PRSRH_Izvjesce_muskarci-zene100_web.pdf)
18. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova RH (2016.), *Istraživanje percepcije poslovnih žena o eventualnim barijerama na putu prema upravljačkim pozicijama.* [http://staklenilabirint.prs.hr/wp-content/uploads/2014/08/istrazivanje\\_percepcije\\_poslovnih\\_zena.pdf](http://staklenilabirint.prs.hr/wp-content/uploads/2014/08/istrazivanje_percepcije_poslovnih_zena.pdf)
19. Poslovni savjetnik (03.08.2018.), *Uspješna karijera se ne događa slučajno,* <https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/uspjesna-karijera-se-ne-dogada-slucajno-0>
20. Selectio (04.03.2021.), *SELECTIO indeks žena: Udjel žena u upravama hrvatskih kompanija ponovno raste,* <https://www.selectio.hr/selectio-indeks-zena-udjel-zena-u-upravama-hrvatskih-kompanija-ponovno-raste/>
21. Telegram, (12.06.2021.), *Istražujemo: zašto je Vlada protiv EU kvota koje bi povećale broj žena na top pozicijama u velikim tvrtkama?* <https://www.telegram.hr/politika-kriminal/istrazujemo-zasto-je-vlada-protiv-eu-kvota-koje-bi-povecale-broj-zena-na-top-pozicijama-u-velikim-tvrtkama/>

## **9. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

### **9.1 SLIKE**

Slika 1 Infografika: Žene na rukovodećim pozicijama u EU .....	40
--	----

### **9.2 TABLICE**

Tablica 1 Razlike između menadžmenta i vodstva .....	17
Tablica 2 Razlike između muškog i ženskog stila vođenja.....	25

### **9.3 GRAFIKONI**

Grafikon 1 Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina.....	14
Grafikon 2 Udio žena u upravama hrvatskih tvrtki 2005. – 2021.....	29
Grafikon 3 Spolna struktura u upravi i nadzornom odboru d.d.-a .....	30
Grafikon 4 Spolno-dobna struktura na upravljačkim pozicijama d.d.-a .....	31
Grafikon 5 Spolno-obrazovna struktura na upravljačkim pozicijama d.d.- a .....	31
Grafikon 6 Spolna struktura na upravljačkim pozicijama u d.o.o.....	32
Grafikon 7 Spolno-dobna struktura na upravljačkim pozicijama u d.o.o. ....	32
Grafikon 8 Spolno-obrazovna struktura na upravljačkim pozicijama u d.o.o. ....	33
Grafikon 9 Spolna struktura na upravljačkim pozicijama u trgovačkim društvima .....	34
Grafikon 10 Spolna zastupljenost na upravljačkim pozicijama pojedinih područja poslovanja .....	34
Grafikon 11 Razlika u plaćama žena i muškaraca u EU .....	35
Grafikon 12 Zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama u EU .....	39

## ŽIVOTOPIS

### Maja Janković

---

**Datum rođenja:** 09. rujna 1985. | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol** Žensko | (+385) 0953601201 | [lolita.maja@gmail.com](mailto:lolita.maja@gmail.com) |

#### • RADNO ISKUSTVO

---

01. RUJNA 2013. – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska  
**ADMINISTRATIVNA REFERENTICA – GRAD ZAGREB**

---

- evidencija radnog vremena djelatnika
- otpremanje pismena
- priprema dokumentacije za izradu građevinskih dozvola, uporabnih dozvola i legalizacija

01. STUDENOGA 2011. – 01. RUJNA 2013. – Zagreb, Hrvatska  
**ASISTENTICA U RAČUNOVODSTVU – GSKG D.O.O.**

---

- računovodstveni poslovi

01. KOLOVOZA 2008. – 01. LIPNJA 2009. – Zagreb  
**REFERENTICA KADROVSKIH POSLOVA – MINISTARSTVO REGIONALNOG RAZVOJA I FONDOVA EU**

---

- administrativni poslovi

#### • OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

---

01. LISTOPADA 2018. – TRENUTAČNO – Vladimira Novaka 23, Zaprešić  
**STRUČNA PRVOSTUPNICA EKONOMIJE (bacc.oec)** – Veleučilište Baltazar Zaprešić  
<https://www.bak.hr/hr>

---

01. RUJNA 2004. – 30. LIPNJA 2008. – Klaićeva 7, Zagreb  
**X. GIMNAZIJA**

#### • JEZIČNE VJEŠTINE

---

**Materinski jezik/jezici:** HRVATSKI

**Drugi jezici:**

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLISKI</b>	C2	C2	B2	B2	B2
<b>TALIJANSKI</b>	B1	B1	B1	B1	B1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

- **DIGITALNE VJEŠTINE**

---

Iskusna u radu s MC Office programima

Rad na računalu

Informacije i komunikacija (pretraživanje interneta)

Priprema i oblikovanje prezentacija (MS PowerPoint)

## IZJAVA O AUTORSTVU

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Maja Janković

**Matični broj studenta:** 006612257

**Naslov rada:** *Žene menadžeri u Republici Hrvatskoj*

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

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

Datum

30.09.2021.

Potpis studenta

Janković Maja