

# Razlike između žena poduzetnica i žena na menadžerskim pozicijama

---

**Brekalo, Mateja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:725020>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti

Sveučilišni diplomski studij

Poduzetništvo u kulturi i turizmu

**Mateja Brekalo**

**Razlike između žena poduzetnica i žena na  
menadžerskim pozicijama**

**Diplomski rad**

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Poduzetništvo u kulturi i turizmu

Razlike između žena poduzetnica i žena na menadžerskim pozicijama

Diplomski rad

Student/ica:

Mateja Brekalo

Mentor/ica:

Izv.prof.dr.sc Božena Krce Miočić

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Mateja Brekalo**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Razlike između žena poduzetnica i žena na menadžerskim pozicijama** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 9. siječnja 2024.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. ŽENE U PODUZETNIŠTVU .....	2
2.1. Definicija i razvoj ženskog poduzetništva .....	2
2.2. Karakteristike ženskog poduzetništva .....	6
2.3. Prepreke i mogućnosti razvoja žena poduzetnica.....	9
2.3.1. Mogućnosti razvoja žena poduzetnica .....	9
2.3.2. Prepreke razvoja žena poduzetnica.....	15
2.4. Poduzetnička aktivnost u Hrvatskoj .....	19
3. BUDUĆE PERSPEKTIVE ŽENSKOG PODUZETNIŠTVA .....	22
3.1. Ciljevi razvoja poduzetništva žena.....	22
3.2. Primjeri poduzetnica u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji.....	23
4. ŽENE U MENADŽMENTU .....	27
4.1. Ženski i muški stil vođenja .....	27
4.2. Žene menadžeri u Republici Hrvatskoj, Republici Srbiji, Europskoj uniji i svijetu .....	31
4.2.1. Žene menadžeri u Republici Hrvatskoj.....	31
4.2.2. Žene menadžeri u Europskoj uniji.....	35
4.2.3. Žene menadžeri u Srbiji.....	38
4.2.4. Žene menadžeri u svijetu .....	40
4.3. Stakleni strop .....	41
4.4. Buduće perspektive žena menadžera .....	42
5. ISTRAŽIVANJE .....	44
5.1. Metodologija rada .....	44
5.2. Rezultati primarnog istraživanja .....	45
5.3. Diskusija rezultata .....	53
6. ZAKLJUČAK.....	55
SAŽETAK.....	56
SUMMARY .....	57
LITERATURA .....	58
POPIS TABLICA .....	64
POPIS ILUSTRACIJA .....	65
ŽIVOTOPIS .....	65
PRILOZI .....	67

## 1. UVOD

Bez obzira na moguću pojavu nelagode kod nekih osoba, negdje duboko u ljudima, kolika god razina emancipacije bila, izviru nehotični stereotipi koji prevladavaju u međuljudskim odnosima. Razlog su tome duboko ukorijenjena društvena ponašanja koja su naslijeđena od prijašnjih generacija. Sve su to obrasci ponašanja koji potječu iz okoline, obitelji, medija, prijatelja, partnera i drugih aspekata života. U današnje je doba učestali kako žene ne mogu biti sjajne poduzetnice ili vodeći akteri na rukovodećim pozicijama u kompanijama diljem svijeta. Čitav društveni sustav počiva na poticanju uloga između spolova koje su im dodijelile prijašnje generacije. Unatoč svim stereotipima, žene u poduzetništvu i na rukovodećim pozicijama uzimaju sve veći zamah. U oba navedena sektora žene postaju pokretači razvoja različitih gospodarstava, čime direktno utječu i na rast konkurentnosti istih. U skladu s prethodno navedenom problematikom, određen je pojam istraživanja unutar rada: položaj žena poduzetnica i položaj žena na rukovodećim pozicijama. Potrebno je istražiti koje su to prepreke, ali i poticaji koje je potrebno koristiti kako bi se potaknule žene na ulazak u poduzetništvo. Ujedno je potrebno ispitati postoje li razlike u poticajima i preprekama s kojima se suočavaju žene poduzetnice i žene menadžerice te sukladno tome predočiti rezultate istraživanja dobivenih na temelju provedenog osobnog polustrukturiranog intervjua s odabranim ispitanicama. Cilj je rada analizirati žene poduzetnice i žene na rukovodećim pozicijama (samostalno ili u upravnim tijelima) na području Republike Hrvatske i Republike Srbije. Potrebno je utvrditi koliko je okolina utjecala na njihove odluke kretanja različitim putevima te je li im okolina pružala potporu, i ako nije, zašto nije.

Iako je naglasak ovog diplomskog rada na istraživanju razlika žena poduzetnica i žena na rukovodećim pozicijama, izvor želje za pisanjem ovog rada razne su neshvaćene mitologije koje su duboko ukorijenjene u društvene oblike i obrasce ponašanja. Unatoč nastojanju društva da bude emancipirano i lišeno stereotipa i predrasuda, i dalje se u kolektivnoj podsvijesti društva skrivaju stereotipi.

Premda su odnosi poput otac-kćer, majka-sin ili brat-sestra postali donekle razumljivi, u životu ne postoji obrazac po kojem se može naučiti kako poslovati sa suprotnim spolom. Današnje radno okruženje bitno se razlikuje od onog kakvo je bilo prije samo jedne generacije. Sve je veći broj žena na rukovodećim pozicijama te mnogobrojni muškarci koji kreću preuzimati uloge tajnika. Sve su to samo neki od čimbenika koji doprinose novim pravilima.

Unatoč prethodno spomenutom, te postojanju i promicanju novih pravila i prestrojanja spolnih pozicija, društvu je, psihološki gledano, teško pobjeći od starih obrazaca. Čitav društveni sustav izgrađen je na poticanju uloge spolova koje su već generacijama duboko određene.

## **2. ŽENE U PODUZETNIŠTVU**

Često se kaže da žena razmišlja hormonima (Simone De Beauvoir et al., 2013). Dva spola zapravo nikad nisu na ravnopravan način dijelila svijet. Bez obzira na stupanj razvijenosti, ženin položaj na tržištu rada zapravo je i dalje prilično podređen. Ne postoji država na svijetu u kojoj je pravni status žene jednak statusu muškarca. Širom svijeta postoje regulirana prava koja štite položaj žena, no zbog dugotrajno negativnih navika, ona jednostavno nikako ne mogu doći do izražaja na temeljit i potpun način. I kada se svi uvjeti postave jednako, muškarci su ti koji uvijek imaju značajno povoljniju situaciju od žena, veće plaće, zauzimaju više položaje u poduzećima i/ili imaju veće šanse za uspjeh bilo u samostalnom poduzetništvu ili unutar korporacija. Postavljaju se pitanja: „Kako je došlo do ovakvog nesrazmjera? Odakle to da je ovaj svijet oduvijek pripadao muškarcima, zašto se tek danas stvari počinju mijenjati?“ (Simone De Beauvoir et al., 2013: 27). Hoće li nadolazeće promjene donijeti ravnopravnu podjelu u poslovnom svijetu između muškaraca i žena?

U sljedećem dijelu rada, definirat će se pojam i povijesni razvoj ženskog poduzetništva te objasniti karakteristike koje se vežu uz poduzetništvo žena. Ujedno, ispitat će se mogućnosti razvoja žena poduzetnica i koje su to prepreke na koje žene nailaze prilikom ulaska u svijet samostalnog rada, a koje buduće perspektive.

### **2.1. Definicija i razvoj ženskog poduzetništva**

Poduzetništvo nije moguće jednoznačno odrediti, nego je to pojam koji se veže uz brojne definicije. S obzirom na to da se poduzetništvo žena temelji na rodnoj odrednici, može se zaključiti da su to poslovni subjekti u kojima najmanje jedna ili više žena zajedno posjeduju više od 50% vlasništva i kojima ujedno upravlja žena. U slučaju poduzeća koje nije mikro ili makro, žena ili žene zajedno mogu imati i manje od 50% vlasništva uz uvjet da je najmanje

jedna žena na nekoj od ključnih upravljačkih pozicija vezanoj za financije i/ili operativne poslove i/ili strategiju (HBOR,2022).

Začetak feminizma imao je samo jedan cilj, a to je da žene budu jednake muškarcima. Ženska peticija koja je nastala u Francuskoj 1789. godine navodila je sljedeće: „*Mi tražimo da budemo prosvjeđene, da imamo posao, ne da bismo uzurpirale muški autoritet, već da bi nas muškarci više cijenili. Mi tražimo da izađemo iz stanja ignoriranja, da budemo sposobne našoj djeci dati zdravo i razumno obrazovanje kako bi od njih napravile podanike koji će biti dostojni toga da vam služe.*“ (Darline Gay Levy, 1979, prema Petrik, 2019: 12).

Početak ulaska žena u poduzetništvo započinje u 19. stoljeću. To je stoljeće obilježeno prelaskom tradicionalne u industrijsku ekonomiju, a ujedno je i obilježeno značajnim počecima društvenih promjena i dotada različitih stilova života. U vrijeme kada je općeprihvaćena podjela bila na muška i ženska zanimanja, dolazi do pojave kritičkih pogleda na dotadašnji pristup (Vuković, 2015). Jedna je od posljedica ovih promjena uključivanje žena u ponudu rada. To je trenutak kada žene osvješćuju da i one mogu, rame uz rame muškarcima, biti na tržištu rada. Kao i u svakom značajnom povijesnom trenutku, dolazi do pravih prijetnji protivnika tada buržoazijskih pripadnika društva, koji na sve agresivniji način počinju zagovarati ostajanje žene u kući. I muškarci koji su pripadali radničkoj klasi također su zagovarali kočenje ženskog rada jer su žene bile te koje su navikle raditi za niske plaće, a i smatralo ih se žestokim suparnicama (Simone De Beauvoir et al., 2013). Bez obzira na složene društvene odnose, žene su iz nužde, ali i kao posljedica povećanja slobodnog vremena, tražile način ostvarivanja dodatnog prihoda. Pojam ženskog poduzetništva počeo se sve više upotrebljavati krajem 20. stoljeća. Stupanje žena u poduzetništvo javilo se kao posljedica ostajanja velikog broja žena bez posla, što ih tada pokreće na poduzimanje samostalne poduzetničke aktivnosti. Žene odlučuju dokazati da ulazak u poduzetništvo nije isključivo muška aktivnost (Ivanušević, 2021).

Brojne su se žene istaknule tijekom povijesti kroz sferu poduzetništva. Kao potpora ženama u njihovim poduzetničkim pothvatima, 1922. godine osnovana je organizacija pod vodstvom dviju žena, Clare E. i Lilian M. Westropp pod nazivom *Women's Federal Savings & Loan*. Svrha organizacije bila je pomoći svim ženama poduzetnicama upravljati financijskim sredstvima. Jedna od žena koje su se istaknule tijekom povijesti u ženskom poduzetništvu, a čiji su proizvodi poznati i u današnje vrijeme jest Estee Lauder. Poduzetnica koja je svojim vrijednim radom zaposjela kozmetičku industriju. Početak karijere provela je u vlastitoj kuhinji proizvodeći kozmetičke proizvode, a promociju istih vršila po tadašnjim frizerskim salonima. Jedna velika narudžba omogućila joj je poslovni uspjeh. Estee Lauder hrabra je žena koja je



osmisliła svjetski poznatu marku i koja je svrstana među 20 najutjecajnijih poduzetnika 20. stoljeća (Financa.ba, 2022). Napretkom društva rastle su i organizacije za potporu ženama poduzetnicama. Jedna od njih je *The Federation of Business and Professional Women's Clubs*. Svrha i cilj organizacije bio je potaknuti što veći broj žena na ulazak u poduzetništvo. Nadalje, prva ženska udruga osnovana je u Francuskoj pod vodstvom Yvonne Edmond Foinant pod nazivom *Femmes Chef d'Enterprises*. Yvonne Edmond Foinant udrugu je pokrenula kako bi s članicama podijelila svoje poslovno iskustvo i na taj način im pružila potrebnu potporu ili ih motivirala na samostalan poduzetnički pothvat. S vremenom se udruženje proširilo i na druge države članice te se iz francuske udruge razvio Svjetski Sovjetski savez žena poduzetnica s 30 država članica (FCEM, 2022).

U razvoju ženskog poduzetništva bitnu ulogu odigrala je udruga The National Association of Women Business Owners – NAWBO (NAWBO, 2022). Udruga žena poduzetnica osnovana je 1975. godine u SAD-u, a aktivna je i danas. Cilj osnivanja bio je umrežavanje žena koje su vlasnice tvrtki i pružanje podrške žena u svojim start-up počecima. Godine 1988. udruga se uspjela izboriti za zabranu diskriminacija žena prilikom uzimanja kredita i pozajmica. Tim se postupkom ženama uvelike pomoglo prilikom realizacije poduzetničkih ideja i pristupom financijskim sredstvima (Ivanušević, 2021).

Povijesno gledano žene su od 19. stoljeća na neki način bile poduzetnice. U većini slučajeva, žene su se odlučivale na samostalan rad ako su bile neudane, ako prilikom udaje nisu imale dostatnu materijalnu potporu ili u slučaju održavanja egzistencije, ukoliko su ostale udovice. Žene koje nisu uspjele naći prikladnog partnera za život ili im je u bilo kojem slučaju životna egzistencija bila ugrožena, odlučivale su se na pokretanje samostalnog pothvata ili su išle raditi. Dnevnički zapisi Dragojle Jarnević, književnice predfeminističkog razdoblja i „prave ženske ikone preporoda“ (Iveljić, 2007, prema Vuković, 2015: 140), vrelo su informacija o poslovnim aktivnostima žene srednjeg građanskog sloja za stjecanjem ekonomske slobode. Dragojli Jarnević životni je izbor bila neovisnost i sloboda, cijeli se život bavila poslovnim aktivnostima koje su joj omogućile preživljavanje u tada teškim vremenima. U Italiji pronalazi sve nevolje žena na tržištu rada u segmentu tadašnjih poslova (guvernanti, služavki, družbenica imućnijih žena). Prilikom povratka u svoj rodni kraj, iznajmljuje sobe i pokušava osnovati školu za djevojke, što je tada bio zaista hrabar potez jedne mlade žene (Vuković, 2015). Iz prikaza života Dragojle Jarnević može se puno doznati o poduzetničkim i ekonomskim aktivnostima žena u Hrvatskoj te uvidjeti da su se slične poslovne aktivnosti odvijale i u ostatku Europe. Uz žene koje su se samostalno bavile nekim oblikom rada, bitnu ulogu u poduzetništvu odigrale su

i žene koje su u obiteljskim obrtima davale svoj doprinos kroz potporu članovima ostatka obitelji (Vuković, 2015).

Osim iskustva u poduzetništvu, prisutnost žena može se analizirati i kroz strukturalna obilježja. Prema statističkim podacima, zastupljenost žena u poduzetništvu u gradu Zagrebu od 1880. do 1910. godine čini značajan udio u samostalnim obrtnicama u rasponu 32 – 38 %. (Vuković,2015).

Usporedno gledajući muškarce i žene prema posjedovanju vlastitih obrta u tom periodu, čak 85 % obrta nalazilo se u vlasništvu žena. Naglasak u djelatnosti bio je na pranju, šivanju, glačanju i krojačkoj djelatnosti. Također, žene su bile zastupljene i kao gostioničarke i krčmarice. Među obrtima u kojima su dominirale žene ističe se posao modistice. Primjer je karlovačka modistica Franjica Ott, koja je često oglašavala u novinama svoj modni salon šešira za svačiji ukus. Bez obzira na to što je velika većina žena obavljala poslove poput krojačica, modistica, prodavačica i sl., prema registrima obrta u gotovo svim djelatnostima mogla se pronaći barem jedna ili nekolicina žena. Žene se jedino u to vrijeme nisu nalazile u sferama građevinarstva, zidarstva, soboslikarstva i među putujućim obrtnicima. Osim u gradskim dijelovima, žene su pokazale aktivnost bavljenja poduzetništvom i u ruralnim područjima. Kroz kućne obrte, sudjelovale su u poljoprivrednoj proizvodnji (Hite, 2004). Do kraja 19. stoljeća 90 % žena koje su sudjelovale u poljoprivrednim zanimanjima, za vrijeme zimske sezone u svojim kućnim obrtima, bavile su se izradom narodnih vezova, kabanica i prsluka za narod. Istodobno, na rubnim dijelovima područja Slavonije, u vrijeme kada su se gospodarstva raspadala, raskolom zadruga, žene su iskoristile priliku za kreiranje tradicionalnih djelatnosti poput povrća i peradi, obrade tekstila i trgovine (neopterećene vlasničkim odnosima koji su opterećivali muškarce) (Vuković, 2015).

Prikaz prošlosti ženskog poduzetništva pokazuje raznolikost te pojave. Od vođenja obiteljskih poduzeća, samozapošljavanja, osnutka vlastitog poduzeća do pomaganja članovima obitelji u poslu, poslovnog partnerstva i emocionalne podrške članovima obitelji koji su vodili posao. U sferi poduzetništva sudjelovale su različite pripadnice društvenih slojeva, plemkinje, žene građanskog sloja i žene nižih društvenih staleža. Žene su pod utjecajem različitih životnih okolnosti odlučile iskoristiti priliku, osloniti se na sebe i na vlastite snage te na taj način osigurati materijalnu egzistenciju za sebe i za svoju obitelj. Stupanje žena u samostalne poduzetničke pothvate može se promatrati kao početak ženskog modernog poduzetništva. Žene su svakako jednim dijelom doprinosile promjenama u potrošnji. Kako je na strani ponude

vidljiva poduzetnička aktivnost žena, na isti način žene sudjeluju i na potražnoj strani, dakle žene su svojim aktivnostima poticale potrošnju (Zirdum, Cvitanović, Vern, 2017).

Žena poduzetnica je žena koja inicira, inovira i pokreće poslovne aktivnosti. S obzirom na postojanje različitih definicija može se reći da je žena poduzetnica ona žena koja je spremna prihvatiti rizik, spremna je pokrenuti poslovanje, uvesti inovacije, voditi poslovanje te uvijek ima na umu uvođenje raznih promjena (Inkubator.biz, 2019).

Može se zaključiti kako žene u 19. stoljeću zbog nedostatka financijskih sredstava nisu u potpunosti sudjelovale u poduzetničkim pothvatima, ali su zauzimale čvrste pozicije pri vođenju i osnivanju vlastitih poduzeća. Poduzetničke strategije žena bile su ujedno i njihove strategije preživljavanja u teškim vremenima (Vuković, 2015). Tadašnja hijerarhija obrta i trgovine, nije predstavljala karijerni izbor i uspinjanje po društvenoj ljestvici, ali borba za egzistenciju kroz poduzetničke aktivnosti osigurala je svakako pomak u ostvarivanju ženskih prava na slobodu izbora i ekonomsku neovisnost.

## **2.2. Karakteristike ženskog poduzetništva**

Žene bolje rješavaju konfliktne situacije, socijalno su osjetljivije i na pravilniji način procjenjuju ponašanje svojih zaposlenika. One uvažavaju i slušaju svoje podređene i omogućuju im da se povežu s interesnim grupama. Sve su to razlozi zbog kojih su žene uspješnije u „poduzetničkim vodama“ (Ivanušević, 2021).

Žensko poduzetništvo određuju sljedeće karakteristike (Ivanušević, 2021):

- žene poduzetnice pružaju „sigurnija“ radna mjesta jer su njihova poduzeća manja i fleksibilnija te samim time otpornija na vanjske utjecaje
- žene više vremena posvećuju njegovanju kvalitetnih odnosa sa zaposlenicima
- žene potpomažu svojim zaposlenicima u ostvarivanju ambicija
- žene su opreznije prilikom uzimanja financijskih sredstava
- zbog svoje socijalne osjetljivosti, žene se najviše bave uslužnim djelatnostima
- žene su spremnije na rad u timu

osim profita, žene su orijentirane i na zadovoljstvo klijenata u svrhu ostvarivanja partnerskih međuljudskih odnosa

Kao što je prethodno navedeno, žene poduzetnice bolje razumiju međuljudske odnose i uspješnije su u kreiranju međuljudskih odnosa u poslovanju. U proces poslovanja voljne su uključiti zaposlenike te prihvatiti njihove savjete i ideje za određenu situaciju ili problem unutar

poduzeća. Takvim konceptom žene potiču na timski rad i uspješno ostvarivanje željenih ciljeva. Postoje čimbenici koji su izraženiji kod žena u odnosu na muškarce, kao što su samopouzdanje, samoizražavanje, timski rad, komunikacija, motiviranost i snalažljivost. Upravo radi izraženosti navedenih čimbenika, vladaju stereotipi u društvu radi kojih se žene puno više moraju dokazivati u odnosu na muškarce u poslovnom svijetu (Ivanušević, 2021).

Tablica 1. Čimbenici koji utječu na razvoj žena poduzetnica

<b>ČIMBENICI</b>	<b>OBJAŠNJENJE</b>
<b>Samoizražavanje</b>	žene se imaju potrebu izraziti, iznijeti vlastita mišljenja i znanja u poslovnom svijetu
<b>Sposobnost</b>	zbog teškog usklađivanja obiteljskih i poslovnih obveza, žene su morale razviti organizacijske sposobnosti
<b>Znanje</b>	statistika kazuje da su žene obrazovanije od muškaraca jer kontinuirano ulažu u dodatno obrazovanje
<b>Komunikacija</b>	žene prikupljaju informacije, preispituju odluke i postupke; komunikacija kao jedno od najjačih ženskih alata u poslovnom okruženju
<b>Timski rad</b>	žene su socijalno inteligentnije, stoga lakše koordiniraju timski rad
<b>Samopouzdanje</b>	u nekim slučajevima može biti narušeno radi stereotipa, no jačaju ga ostali dijelovi osobnosti
<b>Snalažljivost</b>	marginaliziranje i nepravda su natjerale žene da se nauče nositi sa svim izazovima (poslovnim i privatnim)
<b>Motiviranost</b>	izražena motivacija za ostvarivanjem uspjeha, radi suzbijanja postavljenih stereotipa

Izvor: IVANUŠEVIĆ, I.: **Komparativna analiza razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj i Crnoj Gori**, 2019., završni rad, dostupno na: <https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A1955/datastream/PDF/view> (pristupljeno 7.4.2022.)

Među glavnim snagama ženskog poduzetništva nalaze se: obrazovanost žena, porast interesa za pokretanjem samostalnog poduzetničkog pothvata, povećan rast trenda žena poduzetnica i smanjenje jaza između muškaraca i žena u poslovnom svijetu u svrhu ostvarivanja razvoja poduzetničkog ozračja. S druge strane, nalaze se najveće slabosti vezane uz žensko

poduzetništvo kao što su: nedostatak poduzetničkih znanja i vještina, nedovoljno samopouzdanja u ostvarivanju poduzetničkog pothvata i nedostatak upornosti u stalnoj potrazi za dodatnim potporama i dodatnim umrežavanjem s drugim poduzetnicima (Ivanušević, 2021).

Na temelju istraživanja iz 2015. godine provedenog u 77 država, zaključeno je kako su Švedska, SAD, Australija, Danska, Nizozemska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Francuska, Island, Norveška i Finska najpoželjnije države za razvoj ženskog poduzetništva. Hrvatska se na listi od 77 zemalja našla tek na 31. mjestu, dok Srbija nije bila niti spomenuta u istraživanju, dok se Srbija nije niti našla u spomenutom istraživanju. Promjene koje su uočene u razvoju ženskog poduzetništva:

- povećanje žena poduzetnica
- rast tehnologije i poslovnog rizika
- porast razine obrazovanja žena poduzetnica porastao je za 9 %
- smanjenje inovativnosti i sudjelovanja žena u sferi tehnološkog sektora
- unatoč razvitku u mnogim državama, 61 % država još uvijek ima rezultat indeksa ženskog poduzetništva ispod 50 od ukupnih 100 (Zirdum, Cvitanović, Vern, 2017).

Zahvaljujući vještinama žena koje doprinose otvaranju novih radnih mjesta i time pozitivno utječu na ekonomski rast, utjecaj žena u poslovnom svijetu raste, ali postupno. Međusobno razumijevanje između muškaraca i žena kao ravnopravnih kolega i partnera utječe na poboljšanje učinkovitosti. Razlog tome jednak je omjer kvaliteta u oba spola. U slučaju jednakog omjera ženskih i muških poduzetnika, prisutan bi bio idealan omjer inovativnosti, znanja i kvalitete. Scenarij „punog potencijala“ u kojem je jednak omjer ženskih i muških poduzetnica/ika doprinio bi 28 milijardi bilijuna dolara ili 26 % godišnjeg rasta globalnog BDP-a do 2025. godine. Potencijal žena poduzetnica u velikom broju država nije u potpunosti ostvaren (Botica, 2022).

U 2011. godini Organizacija za razvoj i suradnju u području ekonomije (OECD) pokrenula je kampanju za jačanje rodne ravnopravnosti u zapošljavanju, obrazovanju i poduzetništvu. OECD definira poduzetnika kao „osobu koja posjeduje i radi u svom poslu, uključujući nekorporativnu tvrtku i radnika za vlastiti račun“ (OECD, 2020:122).

OECD pruža podatke o 18 pokazatelja koji se odnose na žene u sferi poduzetništva, uključujući dio o ženama poduzetnicama, samozapošljavanje, jaz u zaradi i odnos prema riziku. Slabost je zemljopisna pokrivenost koja je ograničena na samo 35 država članica. Neki od pokazatelja ne obuhvaćaju sve države. Podaci od 2011. do 2015. godine o udjelima samostalnog poduzetnika prikazuju samo za jednu državu podatke o poduzećima u vlasništvu žena -

Francusku. Ujedinjeni su narodi 2013. godine pokrenuli projekt pod nazivom „Dokazi i podaci o ravnopravnosti spolova“, tzv. EDGE kojim je primarni cilj ojačati nacionalne sustave prikupljanjem svih podataka o spolu, pa tako i onih o sudjelovanju u poduzetništvu (Botica, 2020).

Žene su svjesne da ih se podcjenjuje te da se često nalaze u nepovoljnom i nepravednom položaju jer ih se ne prihvaća u potpunosti kao ravnopravne članice društva. One su članice društva sposobne upravljati poslovnim, ali i obiteljskim obvezama. Kako bi se uspješno nosile sa svim sferama potrebna je izuzetna organiziranost, fleksibilnost i potpora najužih članova obitelji. Sa svojom upornošću žene koje ostvaruju svoje ciljeve, postaju primjer i motivacija drugim ženama (Hite, 2004). Put do uspjeha popločan je brojnim izazovima i preprekama o kojima će se više pisati u nastavku rada.

### **2.3. Prepreke i mogućnosti razvoja žena poduzetnica**

U razvoju nacionalnih ekonomija poduzetništvo žena igra značajnu ulogu. Iako žene čine polovicu populacije, one nisu pravilno zastupljene u poduzetništvu. Rezultati istraživanja iz 2017. godine, prema Global Entrepreneurship Monitor-u (GEM), ukazuju na to da žene kao poduzetnice nisu dovoljno poticane i osposobljavane radi kulturoloških stavova i ograničenog pristupa resursima i poslovnim prilikama. U svrhu prevladavanja prepreka i iskorištavanja mogućnosti razvoja žena poduzetnica, potrebne su politike koje promoviraju promjene u stavovima, a koje su u koraku zajedno s podrškom, učenjem i potporom ženama poduzetnicama (Ferk, 2020).

#### **2.3.1. Mogućnosti razvoja žena poduzetnica**

Bez obzira na činjenicu da broj žena poduzetnica diljem svijeta raste te da je veći nego u prijašnjim razdobljima, on je i dalje relativno nizak. U sljedećem potpoglavlju navedeni su uzroci prepreka razvoja žena poduzetnica, dok se u ovom dijelu rada pažnja skreće na njihovu mogućnost razvoja.

Mogućnosti za razvoj žena u sferi poduzetništva mnogobrojne su. U Republici Hrvatskoj postoje mjere za poticanje razvoja ženskog poduzetništva poput bespovratnih sredstava, subvencioniranja kamata, sufinanciranje umrežavanja žena poduzetnica te mreže potpornih institucija od kojih se ističe Ženski poduzetnički centar koji je velika potpora brojnim ženama u poduzetničkom pothvatu (Budek, 2020). To je organizacija koja ima za cilj promicanje

poduzetništva uopće, ali s primarnom svrhom ostvarivanja pomoći ženama koje samostalno započinju svoje poslovne pothvate. Ženski poduzetnički centar osnovan je od strane samih poduzetnica kako bi se pružila potpora i dodatno ohrabrile sve žene kojima je to potrebno. Djelovanjem nevladine organizacije osigurava se dodatna razmjena poslovnih kontakata, iskustava te unaprjeđenja i umrežavanja poduzetnica kako bi im se olakšao opstanak na tržištima. Centar je ujedno pokrenuo i „Savjetodavku“, tim stručnjaka za pružanje besplatne pomoći svim poduzetnicama (Budek, 2020).

Europski fondovi također pružaju podršku ženama poduzetnicama, naime Europska unija kao zagovornik žena u poduzetništvu razvila je „Akcijski plan za razvoj poduzetništva 2020: ponovno buđenje poduzetničkog duha u Europi.“ Plan je razvijen s prvobitnom svrhom podupiranja žena poduzetnica (Zirdum, 2020).

Vlada Republike Hrvatske 2014. godine usvojila je Strategiju razvoja žena u poduzetništvu od 2014. do 2020. godine, koja počiva na četiri ključna cilja: poboljšanje usklađenosti i umreženosti javnih politika, uvođenje poduzetništva žena u cjelokupnu infrastrukturu, jačanje podrške ženama i promocija žena u poduzetništvu. Izvješće s rezultatima navedene Strategije još uvijek nije dostupno za javnost, iako se očekuje u narednom periodu i nova Strategija razvoja žena u poduzetništvu (Izvješće HR, 2021).

U nastavku se nalazi detaljniji pregled potpora Hrvatske banke za obnovu i razvoj te Hrvatske agencije za gospodarstvo, inovacije i investicije kojim se podupiru žene poduzetnice.

1. Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR) - program kreditiranja “Poduzetništvo mladih, početnika i žena”

HBOR je 2021. godine usvojio strategiju poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvoj za period od 2020. do 2024. godine, čiji je jedan od glavnih ciljeva poticanje razvoja poduzetništva (mikro, malih i srednjih poduzeća). Program obuhvaća mogućnost kreditiranja u iznosu od 26.000 do 266.000 EUR, a za cilj ima osnaživanje subjekta u vlasništvu žena. Taj program, uključujući žene poduzetnice, može kreditirati do 100 % predračunske vrijednosti cjelokupne investicije u iznosu od 92.000 EUR, uz kamatnu stopu od 2 % (Izvješće, 2021).

U Tablici 2. prikazan je broj odobrenih kredita, prema navednom programu Poticanje poduzetništva mladih, žena i početnika.

Tablica 2. Odobreni krediti po programu Poticanje poduzetništva mladih žena i početnika HBOR 2019.-2020.

Godina odobrenja	Odobreno po programu Poticanje madih žena i početnika		Odobreno po programu Poduzetništvo mladih, žena i početnika (samo žene poduzetnice)	
	broj	Odobreno EUR	broj	Odobreno EUR
2019. godina	42	3.144.742.67	31	2.149.079.57
2020. godina	44	5.080.849.80	28	3.057.775.30
Ukupno:	86	8.225.592.40	59	5.206.854.90

Izvor: HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVOJ: Poticanje poduzetništva mladih žena i početnika, 2021., dostupno na: <https://www.hbor.hr/> (pristupljeno: 13.1.2023.)

U promatranom razdoblju od ukupnog broja odobrenih kredita (86), 59 kredita odobreno je poduzeticama, točnije 69 %. Učešće žena u korištenju navedenih kredita ima tendenciju pada: od 2019. godine palo je sa 74 % na 64 % u 2020. godini.

## 2. Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO)

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije podupire razvoj mikro, malih i srednjih poduzeća, a samim time i razvoj žena u poduzetništvu. Svrha ovog programa omogućavanje je veće dostupnosti kredita i drugih oblika financiranja.

U nastavku se nalaze podaci vezani uz jamstva i zajmove za mala i srednja poduzeća, a koja se nalaze u suvlasništvu ili vlasništvu žena za 2020. godinu.

Tablica 3. Izdana jamstva HAMAG-BICRO-a za mala i srednja poduzeća

u suvlasništvu ili vlasništvu žena za 2020. godinu



<b>Mjera</b>	<b>Broj predmeta</b>	<b>Iznos jamstva</b>	<b>Ukupni iznos investicije</b>
<b>ESIF pojedinačna jamstva</b>	45	16.878.492	24.950.534
<b>PLUS</b>	4	2.280.700	5.924.235
<b>Pojedinačno jamstvo za ruralni razvoj</b>	1	87.416	154.1223
<b>UKUPNO</b>	50	19.246.610	31.028.892

Izvor: HAMAG-BICRO: **Izdana jamstva za mala i srednja poduzeća u suvlasništvu ili vlasništvu žena za 2020. godinu**, 2021., dostupno na: <https://hamagbicro.hr/vijesti-i-najave/> (pristupljeno 13.1.2023.)

U okviru reformskih mjera za razdoblje 2021. – 2026., procjenjuje se da će se koristiti mikro krediti do iznosa od 100.000 EUR za mikro, male i srednje poduzetnike. Upravo oni imaju otežan pristup bankarskim izvorima financiranja te će na ovaj način moći pokrenuti svoju poslovnu djelatnost, uključujući i žene poduzetnice. Investicijski zajmovi odobreni su na period do 10 godina. Kamatna je stopa minimalna, ispod tržišnih vrijednosti. Alokacija sredstava planirana je na 400.000,00 EUR (Izvešće HBOR, 2021).

U Republici Srbiji program poticanja žena u poduzetništvu provodi Ministarstvo privrede u suradnji sa Fondom za razvoj Republike Srbije. Ukupan iznos bespovratnih sredstava je 856.552,90 EUR. Ostatak iznosa investicijskog ulaganja financira se iz kredita Fonda. Pravo na prijavu mogu iskoristiti svi poduzetnici, mikro i mala poduzeća koja su registrirana u Agenciji za privredne registre najranije pet godina u odnosu na godinu podnošenja zahtjeva, a čiji je:

- Osnivač i zakonski zastupnik žena. U slučaju više vlasnika, većinski udio mora biti u vlasništvu jedne ili više žena (minimum 51 %) i zakonski zastupnik mora biti najmanje jedna žena.
- Dobne starosti do 35 godina.

Svi subjekti koji ostvare pravo na bespovratna sredstva u vidu financijske podrške ostvaruju to u iznosu do 35 % vrijednosti ulaganja, odnosno do 45 % vrijednosti ulaganja za subjekte koji

pripadaju jedinicama lokalne samouprave koje su svrstane u zadnju grupu razvijenosti. Preostali iznos financira se iz kredita Fonda s rokom otplate do 5 godina od kojeg je period do godine dana i kamatnom stopom od 1 %, uz garanciju banke ili 2 % godišnje uz ostala sigurnosna sredstva, uz primjenu valutne klauzule. Ukupno odobren iznos ne može biti manji od 3.426 EUR niti veći od 51.393 EUR za sve privredne subjekte (Fond za razvoj, 2022).

Razvojna agencija Srbije u okviru paketa usluga za žene u poduzetništvu podrazumijeva profesionalnu pomoć osobe iz Agencije za privredne subjekte (ARRA) privrednom subjektu čiji je osnivač ili vlasnik žena. Pomoć se sastoji od niza savjetodavnih usluga, jedne ili više specijalnih obuka i pružanja usluga mentorstva u trajanju do 40 sati, za sve žene poduzetnice koje su registrirane u Agenciji za privredne registre najranije dvije godine od godine podnošenja zahtjeva (Razvojna agencija Srbije, 2022).

Pružanje savjetovanih usluga Razvojne agencije Srbije sastoji se od:

- Pomoć u pripremi i izradi dokumentacije; najviše šest sati
- Pomoć prilikom izrade poslovnog plana; najviše pet sati
- Savjetodavne usluge prilikom započinjanja poslovanja; najviše tri sata
- Savjetodavne usluge kod prijave za EU programe; najviše pet sati
- Savjetodavne usluge za razvoj poslovanja; najviše dva sata
- Tehnička pomoć u pripremi projekta; najviše četiri sata

U tablici 3. nalazi se prikaz SWOT analize žene u poduzetništvu u državama na Balkanu. U spomenutoj analizi prikazat će sve sve postojeće snage (strengths), slabosti (weaknesses), prilike (opportunities) i prijetnje (threats) s kojima se susreće ženski dio populacije.

Tablica 4. SWOT analiza žene u poduzetništvu

<p><b>SNAGE (STRENGTHS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obrazovanost žena</li> <li>• porast interesa žena za poduzetništvo</li> <li>• smanjenje jaza između muškaraca i žena u vidu poduzetništva</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI (WEAKNESSES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nemogućnost usklađivanja privatnog i poslovnog života</li> <li>• nedostatak poduzetničkih vještina i znanja</li> <li>• nedostatak samopouzdanja</li> </ul>
<p><b>PRILIKE (OPPORTUNITIES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• porast broja potpora poduzetnicama</li> <li>• jačanje „ženskih udruga“</li> <li>• pomoć poslovnih anđela</li> <li>• jačanje uloge mentora</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE( THREATS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stereotipi vezani za žene u poduzetništvu</li> <li>• sporo kretanje promjena u društvu</li> <li>• visoki porezi</li> <li>• otežan pristup financijskim sredstvima</li> <li>• nedostatak potpore od strane vlasti, poslovnog sektora</li> </ul>

Izvor: obrada autora prema ZIRDUM, G., CVITANOVIĆ, V.: **Prepreke i mogućnosti razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj**, Obrazovanje za poduzetništvo, Vol 7, 2017., 2, p. 211. Dostupno na: <https://hrcaj.srce.hr/191725> (pristupljeno 13.01.2023.)

Nužnost i velika važnost današnjice je umrežavanje žena u poslovanju, bez obzira na to radi li se o ženama poduzetnicama ili ženama unutar korporacija. Prema podacima iz 2022. godine u Hrvatskoj postoji 30 % žena koje su vlasnice poduzeća i te brojke su više-manje iste i na ostatku Balkana. Brojke bi svakako trebale biti veće, iz razloga što žene doprinose gospodarskom i demografskom rastu. Najveći problem sporog rasta „ženskog poslovanja“, prema riječima mnogih poduzetnica, predstavlja balansiranje privatnog i profesionalnog života (Šerak, 2022).

### 2.3.2. Prepreke razvoja žena poduzetnica

Među glavnim preprekama razvoja žena poduzetnica nalaze se nedostatak izobrazbe, nedostupnost informacija i financijskih sredstava. Ujedno, prepreke koje se nalaze na njihovom putu do uspjeha vezane su i uz spolne predrasude iz prošlosti kao i uz današnje nejednakosti društva, što dodatno otežava razvoj žena. Slaba dostupnost financijskih sredstava predstavlja veliku prepreku ženama poduzetnicama. Financijska sredstva ogledaju se kroz prikupljanje potrebnih sredstava za početak rada, nedostatak vlasničkih prava temeljem kojih je moguće dobiti kredit i nepovjerenje članova obitelji na zalog nekretnina i pokretnina pomoću kojih se može pristupiti potrebnim financijskim sredstvima (Botica, 2022).

Analizirajući žensko poduzetništvo, može se uočiti kako je broj žena koje ulaze u samostalne poduzetničke pothvate još uvijek relativno nizak. Osim prethodno navedenih razloga prepreka razvoja žena poduzetnica, postoje i tradicionalne predrasude koje se vežu uz patrijarhalni svjetonazor u kojem su žene pripadnice nježnijeg spola koje ostaju kod kuće brinući se za obitelj, dok muškarci zarađuju za život. Osim što se žene smatraju nježnijim spolom, uz žene se još veže i konotacija krhkog i lomljivog bića nespremnog na udarce i prepreke koje sa sobom nosi poslovno okruženje. Rezultat širenja globalizacije te emancipacijskih pokreta ostaju važna odrednica u današnjoj svjetskoj ekonomiji. Ulaskom žena na tržište rada, one se suočavaju s podjelama koje su već duboko ukorijenjene i smatrane kao biološke i prirodne. Upravo kao posljedica toga oblikovana su tržišta na temelju odijeljenih sfera koje su doprinijele „orodnjavanju“ rada (Galić, 2011).

U globalnu ekonomiju žene su ušle na tržište rada kao izvor jeftine radne snage. Svjetske nacionalne kompanije, djelujući pod slobodnom tržišnom trgovinom, premjestile su proizvodnju u države u razvoju u kojima su žene nisko plaćene u radno intenzivnim i ekonomski slabo sigurnim poslovima. Pomoću „orodnjenog rada“ koji nije uvijek plaćen, rodna ekonomija odvija se unutar i izvan kuće. To činjenično stanje može se uzeti kao jedna od prepreka razvoja poduzetništva žena i u Republici Hrvatskoj, naročito iz razloga što je takvo stanje na tržištu prisutno i danas. Praksa „podcjenjivanja žena“ smatra se jednim od ključnih demotivirajućih razloga pri pokušaju žena za ulazak u poduzetničke aktivnosti.

Prepreke s kojima se susreću žene na putu do ostvarivanja karijere dijele se na tri tipa: individualne prepreke, prepreke na razini organizacije i prepreke na razini društva. Prepreke na individualnoj razini nastojanja su da se postigne ravnoteža između poslovnog i privatnog života, odluka o izbivanju puno vremena iz kuće, odlasci na službena putovanja, prekovremeni rad i dr. Sve su to razlozi koje žene moraju prebroditi ukoliko žele ostvariti uspješan odnos prema

poslu i obitelji. Na razini organizacije prepreke se odnose na nedjelotvornost politike organizacije prema pravima žena koje onemogućuju usklađivanje privatnog i poslovnog života, neosjetljivost prema ženama majkama, nepovjerenje financijskih organizacija prema ženama poduzetnicama te smanjena aktivnost organizacija u dodatna ulaganja razvoja i unaprjeđenje žena. Prepreke na razini društva odnose se na patrijarhalne stereotipe žena u društvu, krive predodžbe o emocionalnoj osjetljivosti žena i nemogućnosti donošenja racionalnih odluka u poslovanju i vjerovanju da su muškarci uspješniji u samostalnim poduzetničkim pothvatima od pripadnica „nježnijeg“ spola (Galić, 2011). Muškarci i žene trebaju shvatiti i prihvatiti da još uvijek postoje razni stereotipi u društvu i da dalje utječu na pristranost stavova te produljuju status quo. Umjesto negiranja postojanja rodni razlika, potrebno ih je prihvatiti i prijeći preko njih (Sandberg, 2014).

Prema Strategiji razvoja poduzetništva žena od 2014. do 2020. godine, problemi vezani za ulazak žena u poduzetništvo uglavnom se odnose na sljedeće činjenice (HBOR, 2022):

- niže plaće u obavljanju istih poslova
- podzastupljenost žena u aktivnostima poduzetništva
- podzastupljenost u samozapošljavanju
- dominacija u nezaposlenosti
- podzastupljenost u vlasničkoj strukturi poduzeća
- nedostatak statističkog praćenja s obzirom na rodne razlike
- smanjena ulaganja u jačanje poduzetničkih aktivnosti žena
- nepostojanje mehanizma vrednovanja učinka primjene mjera na razvoj ženskog poduzetništva
- slaba suradnja između nositelja provedbe javnih politika i programa kojima se doprinosi razvoju ženskog poduzetništva te to otežava učinkovitost aktivnosti koje se primjenjuju i uloženi financijskih sredstava.

Kao što je prethodno navedeno, glavna problematika vezana uz zastupljenost žena u sferama poduzetništva njihova je podzastupljenost u poduzetništvu te to djeluje demotivirajuće na žene koje razmišljaju o samostalnim pothvatima. U stvarnome svijetu poznata je činjenica da su žene manje plaćene od muškaraca za iste poslove koje obavljaju, što ih može nagnati na razmišljanje da će se situacija isto odvijati kada započnu naplaćivati usluge za svoje vlastite djelatnosti. Jedna od prepreka je i nedostatak efektivnog poduzetničkog obrazovanja. Posljedica toga je što mnogo ljudi napušta obrazovanje bez da iskorištavaju mogućnost razvijanja svojih poduzetničkih kompetencija. Potrebno je definirati i osnažiti postavljena mjerila za razvitak

obrazovanja kako bi članice brojnih država prepoznale i iskoristile prilike te poduzele odgovarajuće akcije. Ženama nije osiguran dovoljan broj pristupa prikladnom obrazovanju, većinom se radi o treninzima ili o brzim tečajevima koji ne pružaju prikladnu razinu obrazovanja i koji ne omogućuju sve pripreme s kojima će se žene susretati u svijetu poduzetništva. Veliki broj žena završi prethodno spomenuti vid obrazovanja te prilikom izlaska na tržišta rada ne iskoriste sve mogućnosti za razvijanje svoje poduzetničke vizije i jednostavno odustanu pod pritiskom neznanja i nesigurnosti (Zirdum, 2017).

Strategija razvoja poduzetništva žena (HBOR, 2022), osim definiranih problema ulaska žena u poduzetništvo, navela je još i tri skupine prepreka ulaska žena u poduzetništvo. Prepreke se dijele na: ekonomske, strukturne i „meke“ prepreke.

Ekonomske su prepreke sljedeće:

- nedovoljno poslovnih kontakata i umrežavanja
- teži pristup financijskim sredstvima

Ekonomske prepreke odnose se na teži pristup dobivanja potrebnih financijskih sredstava u vidu poduzetničkih kredita i subvencioniranja. Nedostatci se mogu pronaći u alternativnim načinima financiranja poput fondova rizičnih kapitala, poslovnih anđela i slično.

Strukturne su prepreke sljedeće:

- tradicionalni pogledi o ulogama žena u društvima
- nedostatak podrške ženama koje se žele ostvariti na više polja
- stereotipi o ženama u područjima tehnologije i znanosti
- političko-zakonodavni okvir u vidu jačanja rodne ravnopravnosti

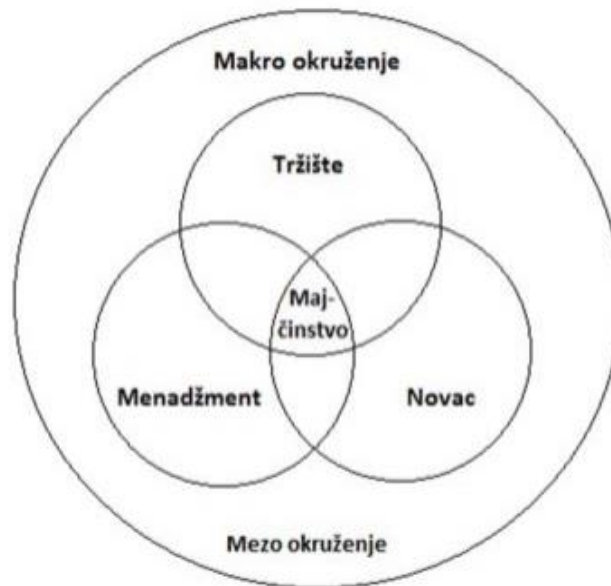
Strukturne prepreke odnose se na kulturna nasljeđa, nedovoljnu angažiranost države u jačanju položaja žena u poduzetništvu i na nedostatak potpore ženama od strane društva za podršku ostvarenja na većem broju životnih polja (poslovni i obiteljski život). Potrebno je započeti jačanje aktivnosti od strane privatnih i državnih udruženja i institucija, kao i poticati na rodnu ravnopravnost od najranijih školskih dana među najmlađim pripadnicima društva.

„Meke“ su prepreke sljedeće:

- nedovoljno mentorstva
- nedostatak pristupa umrežavanju poduzetnica
- nedovoljno treninga i programa obrazovanja
- smatranje žena kao objekta s nedostatkom samopouzdanja, nedostatkom kapaciteta za preuzimanjem poslovnog rizika

Na sljedećoj slici 1. prikazan je Vennov dijagram koji nudi objašnjenje poduzetničkog pothvata kroz organizaciju 5M.

Slika 1. 5M ženskog poduzetništva



Izvor: ZIRDUM, G., CVITANOVIĆ, V.: **Prepreke i mogućnosti razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj**, Obrazovanje za poduzetništvo, Vol 7, 2017., 2, p. 211. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/191725> (pristupljeno 13.01.2023.)

5M Vennov dijagram prikazuje da je za poduzetnički pothvat potreban novac, tržište i menadžment (3M), no kada pišemo o ženama u poduzetništvu potrebna su još dva čimbenika koja obuhvaćaju 5M, a to su makro i mezo okruženje (mezo okruženje čine konkurencija i javnost) i majčinstvo kao neizostavan čimbenik koji predstavlja smisao rodne ravnopravnosti i osviještenosti (Botica, 2022).

Žene često znaju naglašavati kako ih se ne shvaća ozbiljno kada pariraju svojim „muškim“ kolegama bez obzira na to što nerijetko imaju više iskustva i znanja. Unatoč tome, uvijek moraju uložiti dvostruko više napora kako bi ih se smatralo kompetentnima i dostojnima rame uz rame muškarcima (Mentorica.biz, 2020). U nastavku rada, nalazi se pregled na koji način žene mogu svladati pojedine prepreke kada se s njima suočavaju tijekom svog poslovanja. (Mentorica.biz, 2020)

- Staviti svima na znanje da je poslovanje kojim se bavi ozbiljno

Veliki broj žena susreće se s nesigurnošću i sumnjama svojih poslovnih partnera, kupaca ili dobavljača prema njima samima zbog svog rodnog obilježja. Muškarci ih u nekim slučajevima

niti ne uzimaju za ozbiljno. Moguće rješenje krije se u snažnoj digitalnoj prisutnosti. Naime, virtualni svijet stvara velikoj većini osjećaj povezanosti i vjerodostojnosti. Internetske stranice mogu pomoći da se stvori zajednica ljudi koja vjeruje u njihove proizvode i poslovanje, a u isto vrijeme pokazati poslovnim partnerima, kupcima ili dobavljačima ozbiljnost namjere.

- Žene imaju potrebu uvijek biti savršene.

Žene su sklonije perfekcionizmu od muškaraca, samim time žene poduzetnice isto takvo razmišljanje prenose i na svoje poslovanje. U nekim slučajevima težnja ka potpunom savršenstvu može dovesti do gubitka kreativnosti i time umanjiti produktivnost rada. Prednost je potrebno dati napredovanju kroz retroaktivno promatranje i uvažavanje vlastitog rada.

- Žene se vode osjećajima, a ne razumom.

Jedan od glavnih stereotipa je da se žene previše vode emocijama te ih zbog toga poslovni suradnici često ne smatraju dovoljno stabilnima da bi uspješno vodile poslovanje. Smatra se da je empatija jedan od razloga koji omogućuje stvaranje dugotrajnih partnerskih odnosa s izgradnjom povjerenja i zajedništva.

- Pronalaženje investitora.

Muškarci imaju veće šanse uspjeti pronaći investitora za poslovanje i puno veće šanse za dokazati se. Žene su te koje moraju biti snalažljivije od muških kolega. Važno je pronaći investitora koji vjeruje u projekt i uspjeh. Prilikom traženja investitora potrebno je uložiti napor u pronalaženju žena koje već upravljaju svojim poslovanjem, jer prema istraživanjima, žene ulažu dva puta više u poslovanje u odnosu na muškarce (Pavičić, 2022).

#### **2.4. Poduzetnička aktivnost u Hrvatskoj**

Tijekom 2019. godine u Republici Hrvatskoj žene su činile udio u vlasništvu u samo 31,7 % poduzeća i u 27 % poduzeća zauzimale su pozicije u top menadžmentu. Niska stopa samozapošljavanja popraćena je nedostatkom financijskih sredstava, nedostatkom poslovnih vještina i niskom razinom financijske pismenosti. Prema istraživanjima, najveću razliku između žena i muškaraca u poslovnom svijetu čini pristup kapitalu i način donošenja odluka. Za razdoblje od 2017. do 2019. godine Indeks poduzetničke aktivnosti – postotak stanovništva koje je poduzetnički aktivnost u dobi između 18-64 godine starosti ili je u upravljanju poduzeća koji nije stariji od 42 mjeseca – TEA indeks, za žene u poduzetništvu raste (7,96 % za 2019. godinu),



ali je i dalje niži u odnosu na TEA indeks za muškarce koji je 2019. godine iznosio 13,01 % (Pavičić, 2022). (GEM,2019).

Razlike se pronalaze u umrežavanju i osjećaju spremnosti za pokretanje poslovnog pothvata. Žene kao vlasnice prevladavaju u uslužnim djelatnostima. FINA podaci pokazuju da su žene poduzetnice najviše zastupljene u području znanstvenih, stručnih i tehničkih djelatnosti. Trend zastupljenosti žena očituje se i upisima studenata na visoka učilišta. U akademskoj godini 2018./2019. od ukupno upisanih 158.016 žene čine 57,1 %. U Hrvatskoj je na kraju 2019. godine bilo 70 000 poslovnih objekata u ženskom vlasništvu (Pavičić, 2022).

U Republici Srbiji u vlasništvu žena nalazi se 31 % poduzeća. Svaka treća žena u Srbiji smatra kako je ženama znatno teže u poslovanju u odnosu na muške kolege. Od 2021. godine Privredna komora Srbije prepoznala je žensko poduzetništvo kao snažan novi oblik zapošljavanja kroz različite oblike financijske podrške bespovratnih sredstava. U svrhu daljnjih ciljeva razvoja žena u poduzetništvu, osim što je potrebno nastaviti s takvim oblicima podrške, potrebno je i nastaviti podizati svijest o važnosti ulaska žena u svijet poduzetništva. Također, potrebno je raditi i na promociji dobrih primjera iz prakse potičući žene na inovativnost i hrabrost (Simanić, 2022).

Neki od značajnih problema s kojima se susreću žene u Srbiji su nedostatak menadžerskog i poduzetničkog iskustva te nedostatak prodajnih i marketinških znanja. Općenito gledajući nedostatak menadžerskog i poduzetničkog iskustva je problem svih poduzetnika u Srbiji, ali mnogo više pogađa ženski dio populacije iz razloga što je mnogo manji broj žena bio uključen u proces odlučivanja i donošenja samostalnih odluka. Vrlo često poduzeća u privatnom vlasništvu žena propadaju jer žene ne mogu pronaći adekvatne načine da se pripreme i odgovore na brze tržišne zahtjeve. S druge strane, žene koje napuštaju velike korporacije kako bih pokrenule vlastito poslovanje, su žene koje su unutar sistema bile na nižim poslovnim funkcijama u odnosu na muškarce koji su se našli u istoj situaciji. To svakako utječe na manjak samopouzdanja i na njihove poslovne želje i ambicije, ali i na poslovne kontakte koje su imale prilike da ih ostvare u dosadašnjoj karijeri (Đukić; Petković, 2020).

U Srbiji je posebna pažnja posvećena ulaganju u razvoj poduzetništva u sferi poljoprivrede, budući je u Srbiji razvoj poljoprivrede jedna od vodećih sektora po ostvarivanju gospodarskog rasta. Velika pažnja posvećena je razvoju položaja žena u ukupnom društvu, posebno u manje razvijenim dijelovima zemlje. Svakako je to u skladu sa hipotezom o važnosti ženskog poduzetništva u ostvarivanju balansa između različitih regija zemlje. Još tijekom 2010. godine Cvijanović i dr. su sprovedi anketu o mogućnostima pokretanja ženskog agroposlovnog pothvata među ženama u ruralnim dijelovima Srbije. Rezultati su pokazali kako postoji interes

u razvoju poljoprivrede, ne samo kod žena koje su nezaposlene već i kod žena koje već imaju posao . Većina žena je imala želju da nastavi svoje obrazovanje za razvoj start up poslovnih aktivnosti, jer je njihova postojeća razina obrazovanja bila niska (Jovanović, Lazić, 2018).

Ženama u Srbiji najznačajniji poticaji za pokretanje poslovnog pothvata su mogućnost ostvarivanja veće zarade, neovisnost u radu i fleksibilnost radnog vremena što omogućava upravljanje vlastitim vremenom i obavezama. U Srbiji znatno veći broj žena pokreće posao iz nužde (47 %) nego iz prepoznavanja poslovnih prilika (21 %). Žene u Srbiji manje prepoznaju značaj osobnog razvoja i ulaganja u znanje. Najozbiljnija ograničenja za pokretanje vlastitog poslovnog pothvata leže u nedostatku kapitala, menadžerskog iskustva i strahu od preuzimanja odgovornosti i odlučivanja (Đukić, Petković, 2020). Nadalje, zakonodavni okvir u Hrvatskoj prema ženama majkama otežava mogućnost poslovanja. Izmijenjeni *Zakon o doprinosima* koji ne priznaje da žene majke rade manje od punog radnog vremena te tko nije uplatio cjelokupan iznos doprinosa u 2019. godini dobio je rješenje za uplatu razlike iznosa. Svaka će žena, ukoliko je i počela poduzetničku aktivnost, uskoro i odustati od samostalnog poduzetništva. Na navedenu situaciju reagirao je *Glas poduzetnika* koji je uputio poziv Ministarstvu financija, rada i socijalne skrbi da se rješenja storniraju i da se svi poduzetnici oslobode obveze plaćanja u prve tri godine poslovanja. Lokalne bi vlasti trebale podržati žene u poduzetništvu na način da njihova djeca imaju sigurna mjesta u vrtićima, a za žene koje tek započinju poslovanje trebalo bi osigurati sufinanciranje tih troškova. Svakako bi investicija bila isplativa jer bi se omogućila nova zapošljavanja i punjenje lokalnog proračuna (Glas poduzetnika, 2020).

Pišući o rodnoj ravnopravnosti žena i muškaraca u svijetu poduzetništva treba napomenuti kako su razlike oduvijek postojale i kako će uvijek i postojati. Uzroci tome su različiti načini razmišljanja i različiti pristupi rješavanju s kojima se pojedinci suočavaju, ali i neizbježni stereotipi koje je skoro pa nemoguće u potpunosti iskorijeniti. Unatoč napretku društva i njegovoj modernizaciji, takav je stav iznimno teško „izbrisati“ jer je on u članovima društva ukorijenjen, a nešto što je naučeno i naslijeđeno kroz niz generacija nije moguće tako lako iskorijeniti i promijeniti. I u suvremenom dobu prisutna je „podjela“, odnosno i dalje postoji razlika između ženskih i muških zanimanja. Kao što je ranije navedeno u radu, poduzetništvo se još uvijek na neki način smatra muškom aktivnošću, muškarci su oni koji stvaraju poduzetničke pothvate i upravljaju njima, a žene ostaju kod kuće brinući se o domu i djeci.

### 3. BUDUĆE PERSPEKTIVE ŽENSKOG PODUZETNIŠTVA

Rast poduzetničke aktivnosti žena zahtijeva djelovanje šire društvene zajednice unutar koje će se zajedničkim aktivnostima i naporima osigurati povezanost različitih civilnih i vladinih inicijativa u svrhu ostvarenja zajedničkog cilja, a to je porast sudjelovanja žena aktivnih u poduzetništvu. U narednom poglavlju predočit će se buduće perspektive ženskog poduzetništva te mjere pomoću kojih se one namjeravaju ostvariti.

#### 3.1. Ciljevi razvoja poduzetništva žena

„Rodna ravnopravnost pretpostavlja da u jednom društvu, zajednici ili organizaciji, postoje jednake mogućnosti za žene, muškarce i osobe drugačijih rodnih identiteta da doprinesu kulturnom, političkom, ekonomskom i socijalnom napretku, kao i da imaju jednake mogućnosti da uživaju sve koristi i dobrobiti od napretka jedne zajednice“ (Europska povelja o rodnoj ravnopravnosti na lokalnom nivou, 2006). Navedeni citat nam ukazuje na poštovanje. Poštovanje kroz jednakost bez diskriminacije spola ili nekih drugih rodnih identiteta kako bih svako biće imalo svoje ljudsko i osnovno pravo da si osigura nesmetan rad, razvoj i napredak kroz različite oblike rada. U okviru ciljeva razvoja žena u poduzetništvu važno je spomenuti i proces *networkinga*. Praksa definira *networking* kao svako upoznavanje, održavanje kontakta nastalog slučajno ili namjerno. S obzirom na to da je većina stanovništva u Srbiji patrijarhalna te žene obavljaju više neplaćenih poslova u smislu brige o djeci i obitelji, a samim time imaju i manje vremena za stvaranje poslovnih veza u odnosu na muškarce kojima to ide nekako prirodnije, stoga se razvila potreba za jačanjem *networking* veza u svrhu jačanja edukacije i stvaranja novih prilika za žene (Nova ekonomija, 2022). Kao rezultat svoje posvećenosti, kompanija Visa već drugu godinu zaredom održava inicijativu podrške žena u poduzetništvu, kao i svima onima koje to žele i postati. „She is next“ inicijativa je koja kroz različite aktivnosti podržava sve buduće i sadašnje poduzetnice putem održavanja različitih događaja, seminara, edukacija, prenošenja *know howa* i sl. (Visa, 2022). U Republici Hrvatskoj žensko je poduzetništvo u stalnom porastu te u ukupnom broju malih i srednjih poduzeća 2019. godine činio je otprilike 25 %. Od 2017. taj je broj porastao sa 17 %. Sudeći po brojkama, može se reći da neodlučnost kod žena opada, a u porastu je hrabrost žena koje se sve više upuštaju u poduzetništvo. U Hrvatskoj je nešto više žena od muškaraca, u prosjeku su obrazovanije, a s vremenom postaju i ambicioznije te se s porastom umrežavanja očekuje i daljnji rast. Nazire se

svijetla budućnost žena, posebice zbog brojnih inicijativa koje omogućuju daljnji razvoj žena u poduzetništvu. Najznačajnija je strategija u Hrvatskoj Strategija razvoja poduzetništva žena 2014.-2020, čije je mjerenje učinkovitosti izuzetno važno provesti. Temeljem dobivenih rezultata odredit će se širi spektar aktivnosti koji će žensko poduzetništvo podići na novu razinu (Privredni.hr, 2019).

Poduzetnice su danas na putu od njihovog prepoznavanja i prihvaćanja na tržištu suočene s brojnim preprekama. Važno je naglasiti kako na tom putu zaista nisu same zahvaljujući brojnim poduzetničkim centrima. Neki od centara su virtualni poput Virtualnog poduzetničkog centra koji osiguravaju mentorsku i savjetodavnu pomoć prilikom osnivanja i pokretanja privatnog poduzeća, ali i unaprjeđenja posla općenito. Poduzetnički centri često uspostavljaju suradnju s visokoobrazovanim institucijama predstavljajući mjesta na kojima se spajaju inovacije, obrazovanje i poslovno iskustvo. Poduzetnički centri jedan su od glavnih alata koji služe za poticanje razvoja gospodarstva, otvaranje novih radnih mjesta, predstavljajući jednu od glavnih potpora ženama u poduzetništvu, ali i poduzetnicima općenito. Njihova je glavna uloga umrežavanje i pružanje savjetodavne pomoći s ciljem podupiranja razvoja žena u poduzetništvu kako ne bi došlo do nazadovanja zastupljenosti žena na ovim područjima (Nedović, Ivanković, Čabarkapa, 2020).

Mala potreba za postignućem, nisko samopouzdanje, strah od neuspjeha razlozi su zbog kojih je bitno da se što veći broj žena uključi u poduzetništvo. Potrebno je ostvariti što veći broj zaposlenih žena u poduzećima kako bi se smanjio jaz između broja zaposlenih žena i muškaraca u poduzećima. Samim time, povećava se i jednakost zastupljenosti žena i muškaraca na određenom radnom mjestu. Govoreći o jednakosti, važan čimbenik je i razina demokracije u jednoj državi. Veći stupanj demokracije znači i veću zastupljenost žena u poduzetništvu. Istraživanja u SAD-u pokazala su pozitivnu korelaciju između BDP-a i poduzetničke aktivnosti žena, što nam govori da države koje su uspješne u podupiranju žena, mogu doživjeti i pozitivne učinke na stopu gospodarskog rasta. Potrebna je samo doza hrabrosti koja može odvesti do željenog cilja (Posao.hr, 2011).

### **3.2. Primjeri poduzetnica u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji**

Velik broj istraživanja pokazuje da kada govorimo o efikasnosti u poslu nema razlike između muškaraca i žena. Efikasnost je vezana uz osobne karakteristike osobe i stilove koje ponekad primjenjuju kako muškarci tako i žene. Razlika u efikasnosti može se odnositi samo

na pojedina zanimanja koja u nekim slučajevima odgovaraju više muškom ili ženskom spolu. Žene realnije i opreznije ulaze u posao, stoga i njihovi projekti češće uspijevaju od projekata njihovih muških kolega. Vrlo su organizirane i rizik prihvaćaju ukoliko je opravdan (Janovac, 2022.) Istraživanje iz 2018. godine u kojem su istraživani i analizirani podaci putem Harvard Business Review-a ukazali su na razloge zbog kojih su žene bolje poduzetnice od muškaraca u pet ključnih područja. Područja su sljedeća:

1. Privatna poduzeća u kojima su žene na vrhu upravljanja ostvaruju veće prihode, dok poduzeća u rukama muškaraca imaju veću stopu preživljavanja.
2. Poduzeća u vlasništvu žena stvaraju veći broj radnih mjesta od muškaraca.
3. Žene imaju veću efikasnost kada je riječ o upravljanju.
4. Žene posjeduju veći apetit za rast.
5. Žene poboljšavaju izvedbe startup kompanija.

Jednostavno rečeno, žene su djelotvornije i profitabilnije. S obzirom na to da su žene u stalnoj borbi za osiguravanjem svog položaja u društvu, takvi podaci trebali bi doprinijeti promjenama u kreiranju politika kako bi se što više žena uključilo u pokretanje vlastitog poduzeća (Atina, 2020). Niže u tekstu nalazi se pregled primjera žena poduzetnica u Hrvatskoj i Srbiji. Primjeri su to žene koje su odlučile kreirati svoj put na način koji njima odgovara, prepoznale priliku, preuzele rizik i stvorile novu vrijednost. Hrvatska Udruga poslovnih žena *Krug* osnovana je od strane Hrvatske gospodarske komore 1995. godine u gradu Splitu. Predsjednica Udruge Dragica Jerkov zajedno s ostalim članicama čini grupu od 170 žena s područja Šibenika, Splita, Rijeke, Pule, Virovitice, Zagreba i Dubrovnika. Ideja na kojoj je zasnovana Udruga dijeljenje je iskustava i pružanje međusobne podrške. Članice su se uključile u rad okruglih stolova o poduzetništvu, što je bio značajan korak u razmjeni iskustava između poduzetnica. Udruga svojim savjetima, postojećim znanjem i iskustvom pomaže mladim ženama u njihovim zaćecima, a HGK Split podupire ih besplatnim prostorima i troškovima. Predsjednica udruge Dragica Jerkov tvrdi: „U vremenima koja dolaze potencijal žena u poduzetništvu bit će dragocjen iz razloga što žene u poslovanju ne stavljaju profit na prvo mjesto, socijalno su osjetljive i poštuju radnike i međuljudske odnose...Znate kako se kaže da iza svakog uspješnog muškarca stoji žena, a ja nadodajem iza žene cijela obitelj. Ja sam majka troje djece, a poduzetnica sam od svoje 23. godine“ (Jerkov, 2020).

Pravu poduzetničku priču ima i Branka Babić, također članica Udruge *Krug*. Branka Babić 2019. godine proglašena je poduzetnicom godine na teritoriju Republike Hrvatske. Samostalan poslovni put započinje 90-ih godina osnivanjem tvrtke. Prilikom samog početka rad je započela

s nekoliko starih računala, ističući kako u tom trenutku niti nije znala što znači riječ tvrtka. Zahvaljujući napornom radu i upornosti, danas se njezin tvrtka *Infos* nalazi među vodećim informatičkim tvrtkama u Hrvatskoj. Branka Babić na tu temu ističe: „Ponosna sam na činjenicu da tvrtka kojom sam upravljala sve ove godine, a koja je u određenom periodu brojila i do 30 zaposlenih, nikad nije bila u blokadi, nikad nije kasnila s isplata i uvijek je na vrijeme ispunjavala obveze prema dobavljačima i državi“ (Welle, 2019).

Žensko poduzetništvo u zadnjih tridesetak godina postalo je jedan od bitnijih čimbenika razvoja gospodarstva kako u svijetu, pa tako i u Republici Hrvatskoj. S obzirom na prepoznat potencijal žena u sferi poduzetništva, vrlo je važno nastaviti poticati žene na samostalne poduzetničke aktivnosti. Na temelju statistika može se zaključiti kako u Republici Hrvatskoj postoji svijest o ženama poduzetnicama te da su žene došle do stadija kada odlučuju mijenjati društvo i dosadašnje stereotipe. Osnovni razvojni dokument zasigurno je Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020. godine. Potrebno je izmjeriti postavljene ciljeve i utvrditi ima li odstupanja od prvobitnih postavljenih mjerila, što će doprinijeti razvoju ženskog poduzetništva uopće. U odnosu na prošla vremena, položaj žena mijenja se na bolje, ali još uvijek žene nisu izjednačene sa suprotnim spolom. Pozitivno je to što Republika Hrvatska kao država ide u pozitivnom smjeru približavajući se europskom prosjeku te su žene te koje su zaslužne za uspjeh istih. Svojom upornošću, voljom i trudom pomjeraju postavljene granice i razbijaju svakodnevne stereotipe. Žene su naučile da će se jedino zajedničkim snagama i djelovanjem uspjeti izboriti za svoja prava te da jedna drugoj nisu konkurencija, nego potpora i vjetar u leđa umrežavanjem i stvaranjem nove poslovne budućnosti.

U Srbiji je nešto više od trećine poduzeća u vlasništvu žena. Osim što su žene zastupljene u djelatnostima poput trgovine, prerade tekstila i hrane, žene se sve više okreću inovacijama i obrazovanju. Velik broj njih odlučuje se za pružanje zdravstvenih i socijalnih usluga. Prostora u Srbiji za žene poduzetnice svakako ima. Primjer je toga Marija Grujić koja je prije godinu dana ušla u svijet poduzetništva. Prije šest godina dijagnosticirana joj je multipla skleroza zbog koje joj je bila potrebna rehabilitacija koja je u klinikama poprilično skupa. Nakon mukotrpnog istraživanja dolazi do ideje da napravi uređaj koji će davati rezultate, a moći će se koristiti i kući. Nakon izrade, odlučila ga je zajedno sa svojim timom komercijalizirati. Naglašava da su kao IT kompanija prve tri godine, oslobođeni plaćanja poreza i doprinosa na plaću (PTC, 2022). „Sa svim olakšicama i grantovima nije toliko teško biti preduzetnik. Bitna je dobra ideja, da imate dobar proizvod, da se temeljno raspitate o svemu“ (Grujić, 2022).

Vlasnica Modne kuće *Luna*, koja u Srbiji postoji već 25 godina, jest Biljana Jovanović. Od proizvodnih pogona u tvornici u Požarevcu do prodajnih mjesta diljem Srbije, ali i šire. Devedesetih godina osnovala je svoju tvrtku. Ideja za pokretanjem stvorila se još u vrijeme njezinog studiranja kada je pomažući majci s tekstilom prepoznala čime se želi baviti u budućnosti, bez obzira na to što je tada studirala studij informatike. Prema riječima Biljane, u proteklih dvadeset godinanebrojeno puno puta pitala se vrijedi li nastaviti svoju borbu. Godinama je dnevno preispitivanje bilo donošenje pravih odluka. Nakon nekog vremena, gledajući unazad, shvatila je da je donijela velik broj dobrih odluka i da rezultat postoji. Biljana nije puno razmišljala o ravnopravnosti između žena i muškaraca, s obzirom na to da su joj zaposlenici isključivo žene i da je cijeli život okružena njima, dok jedan dan nije shvatila sljedeću spoznaju: *„Moja najjasnija spoznaja da ne postoji ravnopravnost u poslovnom svetu bila je u Parlamentu preduzetništva, koji je organizovan u republičkoj skupštini. “Luna” je bila jedna od firmi koje su pozvane da učestvuju, pa sam kao direktor bila delegat. Ja sam vizuelni tip i dok mi pričamo o brojkama i procentima nemam baš tako jasan utisak o stanju, ali kada sam ušla u hol i videla u moru sivih odela tek po neki kostim u drugoj boji, shvatila sam koliko su muškarci dominantni u poslovnom svetu generalno. Tu sam zaista postala svesna neravnopravnosti“* (Boom93, 2016).

Inovativna ideja koju prate ulaganja i poduzetnički duh te spremnost na rizik, neophodne su karakteristike za započinjanje biznisa. Bez obzira na to što se društvo nije oslobodilo svih predrasuda i stereotipa, sljedeće sugovornice ističu da se u stvarnosti poslovanja žene i muškarci susreću s istim izazovima:

„Što se tiče mog biznisa, koji traje evo već 25 godina, mogu reći kako mi nije ništa lakše, niti teže u odnosu na biznis koji vode muškarci“, rekla je Dragana Galić, vlasnica Agencije za knjigovodstvo, trgovinu i usluge (PTB, 2019).

„Ili si vrijedan, ili nisi, ne vidim ja tu neku veliku razliku. Ženi je teže jer u organizaciji obiteljskih obaveza ima više poslova, pa je u tom smislu ženi teže. Ali, to je već stvar osobne organizacije.“ smatra Nataša Đaković, Udruženje “Moja kreativna kuća” (PTB, 2019).

Sve spomenute žene odlučile su da ne žele čekati plaću od poslodavca, ne žele strahovati od otpuštanja, ne žele biti ovisne o sustavu i sistematizaciji. One su željele upravljati svojim životom i svojom karijerom i biti financijski neovisne. One su žene koje su uspješne, poduzetne, pozitivne i uporne, a zahvaljujući nabrojanim karakteristikama i izuzetno uspješne. Možda se u njihovim riječima krije i nečiji put za uspjeh.

## 4. ŽENE U MENADŽMENTU

Udio žena na upravljačkim pozicijama, kako na svjetskoj razini tako i u Hrvatskoj polako, ali sigurno raste. Uspoređujući žene s muškarcima na rukovodećim pozicijama, žene su u poslovnom svijetu zahvaljujući raznim izazovima i ulogama pokazale veću fleksibilnost i spremnost na izazove. U hrvatskim državnim kompanijama upravljačke funkcije obavlja tek 5,3 % žena, dok broj žena koje upravljaju u hrvatskim privatnim kompanijama izlistanih na Zagrebačkoj burzi iznosi 18,8 %.

Rezultati istraživanja Hrvatske Udruge poslodavaca i Deloittea iz 2019. godine pokazuje da se žene još uvijek suočavaju s velikim brojem prepreka: 39 % ispitanika mišljenja je da muškarci u napredovanju postižu zavidnije rezultate od ženskih kolegica, dok tek 17 % ispitanika misli da su šanse za napredovanjem potpuno jednake. Anketa je provedena isključivo između pripadnica ženske populacije. Među postavljenim pitanjima nalazilo se i pitanje o tome tko ima bolje rezultate u području financija, donošenja odluka pod pritiskom, borbe za tvrtku na tržištu i suočavanju s poslovnim izazovima: 53 % ispitanica odgovorilo je da žene i muškarci postižu jednake rezultate. Žene su prednjačile u pobjedi učinkovitog upravljanja ljudskim resursima i održavanju poslovnog i privatnog života (Deranja and Schmidt, 2019). U narednom dijelu rada, definirat će se muški i ženski stil vođenja, karakteristike žena menadžera u Republici Hrvatskoj i Srbiji, Europskoj uniji i svijetu. Ujedno, objasnit će se pojam *staklenog stropa* te kako on utječe na napredovanje žena unutar različitih kompanija. Na kraju poglavlja analizirat će se sve buduće perspektive žene menadžera na upravljačkim funkcijama.

### 4.1. Ženski i muški stil vođenja

Unazad nekoliko desetljeća, u poslovnom se svijetu sve više govori o velikim promjenama poslovnih vrijednosti. Postavljeni su novi trendovi ponašanja koji su presudni za opstanak i razvoj različitih organizacija. Organizacije današnjice sve se više oslanjaju na timski rad i suglasnost da „ženski“ stil vođenja postaje presudan za uspješnost organizacije. Koontz i Weihrich (prema Cerčić, 2016:2) „vodstvo definiraju kao utjecaj, tj. umjetnost i proces utjecanja na ljude na način da oni spremno i poletno teže ka ostvarenju skupnih ciljeva“. U prošlosti su organizacije bile hijerarhijske i karakterizirala ih je centralizacija i kontrola. Po svojoj strukturi one su bile „muški“ stil vođenja. Osnovne su vrijednosti takvog sustava uređenost, prilagođavanje normama organizacije i individualizam. Današnje su organizacije



drugačije: fleksibilne su, decentralizirane, a karakterizira ih grupno odlučivanje, timski rad, povjerenje, sporazum, prijateljstvo i dr. Fokus poslovanja usmjeren je na brzu razmjenu informacija i inovativnost. Radi potpunog iskorištavanja ljudskih potencijala i produbljivanja znanja, potrebno je postaviti organizaciju na način da se zaposlenici osjećaju ugodno, da žele sudjelovati te da njihovi ciljevi budu u skladu s ciljevima organizacije, stoga se u današnje vrijeme od menadžera zahtijeva da primjenjuju „ženski“ stil vođenja (Pološki, 2003).

„Ženski“ stil vođenja naziva se još i transformacijskim ili interaktivnim, a ujedno i participativnim ili demokratskim stilom vođenja. Osobe koje primjenjuju „mekani“ ili „ženski“ stil vođenja naglašavaju važnost dobrih odnosa sa zaposlenicima, suradnje, timskog rada, osobnog zadovoljstva u svrhu postizanja vlastitih ciljeva, ali i ciljeva organizacije (Pološki, 2003). Žene su, općenito gledajući, bolje u neverbalnoj komunikaciji, komunikaciji s ljudima, čitanju emocija, davanju savjeta i pružanju pomoći, dok su muškarci okarakterizirani kao ambiciozniji, nezavisniji, samopouzdaniji i agresivniji u vođenju. Dokazano je da se žene i muškarci razlikuju u radnom okruženju po svojim obilježjima. Muškarce obilježava individualni stil rada koji zna biti iznimno konkurentan, analitičniji su i racionalniji u donošenju odluka. Više se usredotočuju na rezultate i postizanje cilja, dok se žene više koncentriraju na međuljudske odnose i međusobni tretman. Ujedno, motivi su muškaraca novac, moć, status i priznanje, dok se motivi žena odnose na osobni rast, samoispunjenje i pomaganje drugima. Žene obilježava kolektivistički i kooperativan rad. Sklonije su intuitivnom rješavanju problema te se ne boje priznati pogreške. Uz to smatraju da je razgovor bitan za dobre međusobne odnose radi postizanja uspjeha organizacije (Blažanović, 2021).

„Muški“, odnosno „ženski“ stil upravljanja popularno su nazvani zbog toga što ih obilježavaju karakteristike muškog, odnosno ženskog ponašanja. U praksi to svakako ne znači da „ženski“ stil upravljanja isključivo primjenjuju žene, a „muški“ stil muškarci. Karakteristike „muškog“ stila upravljanja jesu (Pološki, 2003):

- Transakcijski, autokratski stil upravljanja. Menadžeri koji primjenjuju ovaj stil upravljanja centraliziraju sav autoritet i očekuju pokoravanje, a pri upravljanju podređenima oslanjaju se na primjenu sustava nagrada i kazni. Ujedno, unutar organizacije smatraju uspjeh nizom transakcija s podređenima putem sustava pružanja informacija i naređivanja.
- Menadžeri koji primjenjuju „muški“ stil upravljanja u svim članovima organizacije vide konkurenciju u borbi za položaj. Pobjeda je jedini cilj za njih, odnosno „muškarci definiraju osobnu strategiju u terminima pobijediti, ostvariti ili dostići cilj“ (Helgesen,

1995, prema Pološki, 2003: 40). Nadalje, u stalnom su strahu da ih netko ne prestigne te nadređene vide kao konkurenciju u smislu zarade i moći unutar organizacije. Također, osim što su osobno skloni konkurenciji, natjecateljske odnose potiču i između svojih zaposlenika. Smatraju da poticanje stalne konkurentnosti motivira zaposlenike na bolje i više.

- Muški menadžeri skloniji su kritikama nego pohvalama prema svojim zaposlenicima. U vrlo rijetkim slučajevima znaju pohvaliti svoje zaposlenike, ali nasuprot tome nikad neće propustiti priliku za davanje kritika.

„Ženski stil“ upravljanja najbolje opisuju riječi poput interakcije, participativnosti, timskog rada, uključenosti, umrežavanja, slušanja, razumijevanja i druženja.

Osnovne karakteristike „ženskog“ stila upravljanja jesu (Pološki, 2003):

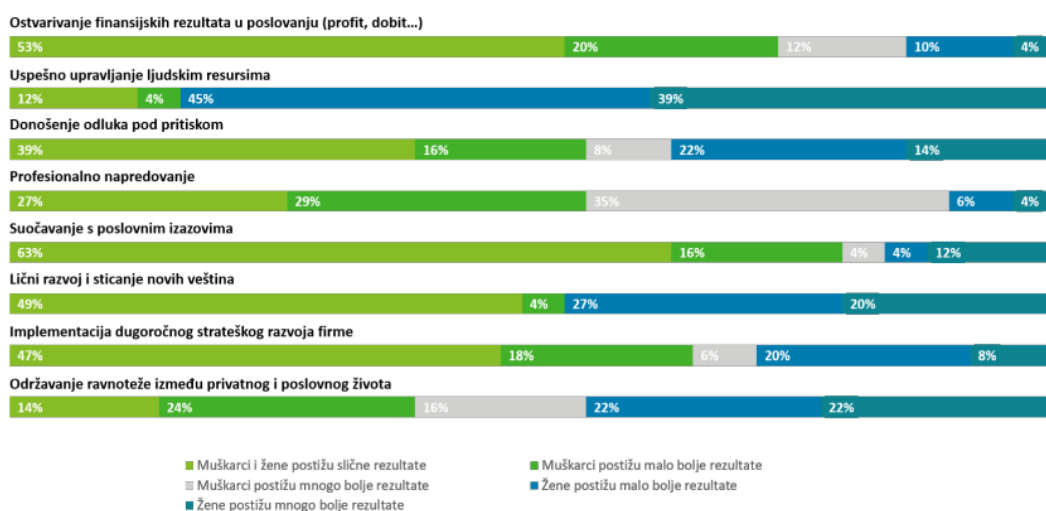
- Participativan, demokratski, „emotivan“ stil upravljanja ili stil podrške. Žene menadžeri koje primjenjuju taj stil upravljanja karakterizira motiviranje svojih podređenih na transformaciju vlastitih interesa u interese organizacije u svrhu ostvarenja osobnih i organizacijskih ciljeva. Menadžeri koji se koriste „ženskim“ stilom upravljanja, savjetuju se zajedno sa svojim članovima tima o odlukama i akcijama koje je potrebno donijeti i ohrabruju njihovo sudjelovanje na svim razinama odlučivanja.
- Poznavanje vlastitih zaposlenika - karakteristika je to koja pomaže svim menadžerima bili oni žene ili muškarci. Osnova uspješnosti dobre organizacije svakako je dobro poznavanje svojih članova tima, odnosno zaposlenika. Bitno je prepoznati tko je kakav kako bi se iz njega mogao izvući maksimum potencijala koji će koristiti u daljnjem razvoju organizacije.
- Razvijene interpersonalne vještine. Menadžeri koji primjenjuju „ženski“ stil upravljanja razumijevaju važnost razvijanja i održavanja međuljudskih odnosa, slušanja drugih, motiviranja drugih na iznošenje vlastitih mišljenja, viđenja i povratne informacije.
- Poticanje participacije. S obzirom na to da menadžeri koji primjenjuju „ženski“ stil upravljanja od zaposlenih zahtijevaju da se osjećaju kao dio organizacije, samim time zaposlenici su sve odaniji i privrženiji ostvarenju ciljeva. Poticanje sudjelovanja korisno je samim time jer više ljudi stvara veći broj ideja, pogotovo kada se radi o ljudima koji se nalaze u prvim redovima organizacije.
- Razvijanje samopoštovanja kod zaposlenih. Ostvarenje samopoštovanja kod zaposlenika raste kao posljedica nagrađivanja, odnosno davanjem pozitivne povratne informacije, koja se također smatra jednom od karakteristika „ženskog“ stila upravljanja.

Žene su te koje se često koriste pohvalama kako bi zaposlenike potaknule na još bolji rad unutar organizacije.

Istraživanja koja su dosad utemeljena na „ženskom“ stilu vodstva i upravljanja, ponajprije su ilustrativne prirode. Malo je provedenih istraživanja koja će u prvom redu utvrditi jesu li prvenstveno nositelji „ženskog“ stila upravljanja žene ili ga na isti način mogu upotrebljavati i muškarci kao sastavni dio upravljanja unutar pojedine organizacije.

Slika 2. Poslovni rezultati žena i muškaraca u poslovnom svijetu

### Poslovna zajednica o poslovnim rezultatima žena i muškaraca



Izvor: DELOITTE SHEXO KLUB, KLUB POSLOVNIH ŽENA: **Žene u poslovnom svijetu**, 2021. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/shexo/topics/shexo-club.html> (pristupljeno: 05.2.2023).

Posljednjih nekoliko godina u Srbiji usvojeni su razni propisi u svrhu boljitka položaja žena u poslovnom svijetu. Bez obzira na donesene propise, prema istraživanju iz 2021. godine, muškarci su znatno dominantniji od žena kao rukovoditelji i zauzimaju dvije trećine, odnosno 67 % navedenih pozicija. Sudionice Deloitte istraživanja smatraju da i muškarci i žene postižu slične rezultate na rukovodećim pozicijama, njih 53 %. Da se jednako nose s poslovnim izazovima smatra njih 63 %, ali i da su i muškarci i žene jednako uspješni kod ostvarivanja osobnog razvoja i stjecanja poslovnih vještina, njih 49 %. Značajnu prednost ženama sudionice su dale u sferi ljudskih resursa rekavši kako one postižu malo (45 %) ili puno bolje poslovne rezultate (39 %). Često se vodi rasprava po pitanju težine balansiranja privatnog i poslovnog života žene. Čak i indeks ravnopravnosti EU pokazuje da žene mnogo više vremena provode

obavljajući kućanske poslove i brinući se o obitelji. Na pitanje jesu li angažirane na neplaćenim poslovima poput kuhanja i održavanja kućanstva 78,7 % žena u zemljama članica EU odgovorilo je potvrdno, dok je muškaraca svega 33,7 %. Tko bolje balansira između privatnog i poslovnog života? Na postavljeno pitanje 24 % sudionica smatra da muškarci postižu bolju ravnotežu, a 22 % da žene malo bolje to rade (Deloitte, 2021).

## **4.2. Žene menadžeri u Republici Hrvatskoj, Republici Srbiji, Europskoj uniji i svijetu**

Uz pojam menadžera, učestala konotacija je muškarac. Ukoliko se tu pojavi i pokoja žena, ona je tek jedan simbol. Da bi žene postale taj simbol prošle su relativno težak put, a to svakako nije stereotip koji vlada isključivo na teritoriju Republike Hrvatske, nego je i karakteristika raznih društava diljem svijeta. Prema riječima prof. dr. Sofija Vrcelj s Odsjeka za pedagogiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u gradu Rijeci: „Top menadžerstvo muško je okruženje svugdje u svijetu“ (Šestan Kučić, 2022). U daljnjem nastavku rada pisat će se o ženama menadžerima u Republici Hrvatskoj, Europskoj uniji i svijetu. Utvrdit će se njihove zajedničke karakteristike, ali i različitosti s kojima se svakodnevno susreću.

### **4.2.1. Žene menadžeri u Republici Hrvatskoj**

Prema saznanjima do kojih je došla prof. dr. Vrcelj provodeći istraživanje, pozitivnog pomaka ima vezano uz napredovanje žena unutar različitih korporacija. Dobivena saznanja govore o tome kako je u Republici Hrvatskoj u svijetu menadžmenta, unatoč vladavini muškaraca, pristup ženama omogućen, gdje su žene iz Hrvatske u boljem položaju nego u nekim drugim dijelovima svijeta. U Republici Hrvatskoj vlada tzv. „meka“ varijanta stereotipa. U organizaciji društva postoje dva modela, kooperacijski i dominatorski. U dominatorskim društvima karakteristično je to da su muškarci dominantniji i imaju bolje plaćen posao. Muškarci su oni koji su kroz povijest sebi omogućili kreiranje institucije moći i prevlasti. Postoji pojam *institucionalnog nasilja*, a koji označava da žene ne mogu napredovati do određene pozicije gdje se donose relevantne odluke (Šestan Kučić, 2022). U raznim se literaturama o menadžmentu piše kao o neutralnom poslu, feminističke skupine pišu o tome kako je menadžerstvo odlika osobe i nije usko vezana za spol te se u teorijskom dijelu nastoji prikazati kao neutralan posao, no brojčani podaci govore nešto sasvim drugačije. Ukoliko

usporedimo Hrvatsku s drugim državama, može se reći kako su pozitivni pomaci povećanje broja žena u upravnim odborima, dok u top menadžmentu nije tako sjajna situacija jer žene čine tek 6 % top menadžera unutar različitih organizacija (Novi list, 2023). U posljednje vrijeme vidljivi su pozitivni pomaci jer je novim generacijama u neoliberalnoj politici bitan samo uspjeh, a ne spolni stereotipi. Za razliku od prošlih vremena kada se u praksi učestalo spominjao pojam *stakleni strop*, danas se sve više govori i piše o *labirintu*. Radi se o metafori kojom se pokazuje da žene mogu i uspijevaju doći do visokih pozicija, ali znatno teže nego muškarci. Uz *labirint* postoji i pojam *staklena litica*, koji označava da se žene teško održavaju na visokim pozicijama iz razloga što muški „klub“ djeluje protiv njih ili ih drži u situaciji da žena postoji tek toliko, dok se njihov glas znatno zanemaruje (Šestan Kučić, 2022). Sukladno tome, potrebno je uvesti mjere kojima će se omogućiti usklađivanje obiteljskog i poslovnog života. Prema provedenim istraživanjima o kvaliteti života u Republici Hrvatskoj, utvrđeno je da svaka peta žena ne uspijeva uskladiti poslovni i obiteljski život. Prema istoimenom izvoru, pripadnice ženskog spola u Hrvatskoj najmanje četiri sata dnevno provode obavljajući kućanske poslove te više od pet sati dnevno brinući se o djeci, i uza sve to imaju posao. Trećina žena radi više od 40 sati tjedno, puno radno vrijeme, dok u drugim zemljama Europske unije, žene koje imaju djecu mlađu od 16 godina, rade na pola radnog vremena. Zbog postojanja teškoća oko usklađivanja obiteljskog i poslovnog života, poslodavci se teže odlučuju na zapošljavanje žena u top menadžmentu. Dodatno otežavajuća okolnost ujedno je i nepostojanje dovoljnog broja vrtića i jaslica, a samo poneki poslodavci posjeduju vrtiće organizirane za svoje zaposlenike unutar svojih poslovnica. U Hrvatskoj su to npr. DM, Vip, Siemens, Ericsson, Nikola Tesla i Adikko Bank.

Pandemija COVID-19 dovela je do velikih promjena na radnim mjestima te natjerala menadžere na suočavanje s izazovima planiranja, usmjeravanja ili obavljanja ostalih ključnih aktivnosti za stabilno funkcioniranje njihovih timova, žene su i dalje brojčano nadjačane na mjestima upravljanja. U 2020. godini u trećem tromjesečju više od 9,5 milijuna ljudi bilo je na rukovodećim mjestima unutar Europske unije. Na rukovodećim mjestima bilo je 6,2 milijuna muškaraca i 3,3 milijuna žena. Bez obzira na to što žene čine gotovo polovicu svih zaposlenih unutar Europske unije (46 %), još su uvijek nedovoljno zastupljene među menadžerima (34 %) (Eurostat, 2021).

Prema utvrđenim podacima, Hrvatska se nalazi na 108. mjestu po ravnopravnosti spolova od promatranih 145 zemalja. Osobna zarada žena u Hrvatskoj jednaka je osobnoj zaradi muškarca na početku i kraju karijere. Najveći omjer razlike u visini plaća muškaraca i žena

stvvara se između 30. i 35. godine života. Naime, to je period života koji se smatra pogodnim za ostvarivanje profesionalnog uspjeha. Žene u Hrvatskoj u dobi između 25. i 34. godine života zarađuju više od muškaraca, što je jako rijetko ukoliko usporedimo druge zemlje unutar Europe. Bez obzira što su u početku plaće muškaraca manje u odnosu na plaće žena, odnosno između 25. i 34. godine života, od 35. do 44. godine dolazi do promjena. U toj dobnoj skupini žene zarađuju u prosjeku 12 % manje od muškaraca. Razdoblje u kojem muškarci ostvaruju najveću zaradu je ono razdoblje u kojem žene dobivaju djecu i zasnivaju obitelj (Gračan, 2016). U nastavku rada prikazuje se tablica Državnog zavoda za statistiku prosječne mjesečne bruto i neto plaće prema spolu u 2020. godini.

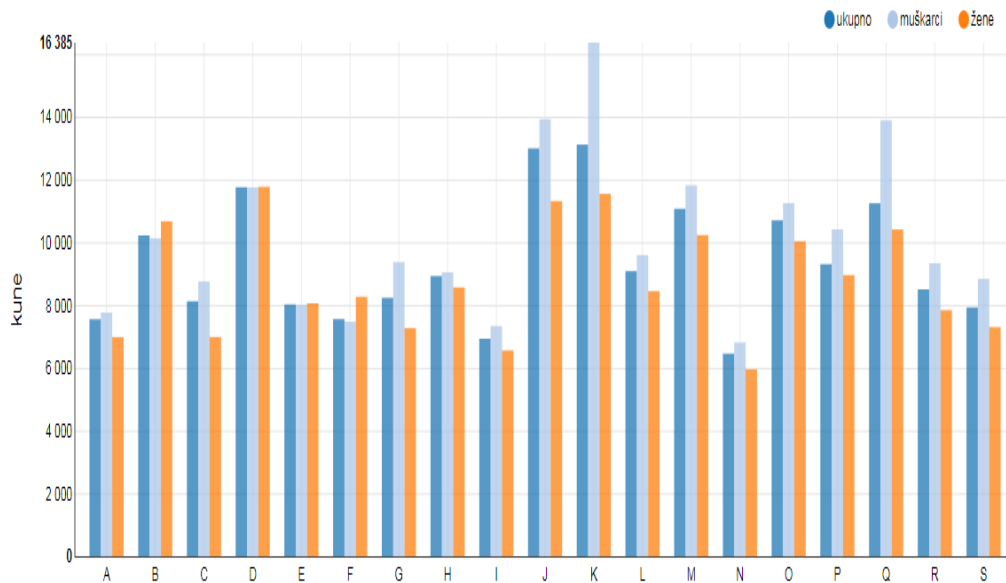
Tablica 5. Prosječne bruto i neto plaće prema spolu u 2020.godini

	2020.	2020.
	Prosječna mj. Bruto plaća, EUR	Prosječna mj.neto plaća, EUR
<b>Ukupno</b>	2.442,09	1.751,2
<b>Muškarci</b>	1.286,63	922,00
<b>Žene</b>	1.155,46	829,20

Izvor: DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU: **Prosječne mjesečne bruto i neto plaće zaposlenih prema spolu za 2020., 2022.,** dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29072> (pristupljeno 5.5.2022.)

Tablica 5. prikazuje iznos prosječne mjesečne bruto i neto plaće prema spolu za 2020. godinu. Prosječna mjesečna bruto plaća za muškarca iznosila je 1.286,63 EUR, a neto plaća iznosila je 922,00 EUR. Prosječna mjesečna bruto plaća za pripadnice ženskog spola iznosila je 1.155,46 EUR, dok je u neto iznosu ona bilježila 829,20 EUR (10 %). Graf 1. prikazuje mjesečnu bruto plaću prema spolu i područjima djelatnosti u 2020. godini.

Grafikon 1. Mjesečna bruto plaća prema spolu i područjima djelatnosti u 2020.godini



Izvor: DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU: **Prosječne mjesečne bruto i neto plaće zaposlenih prema spolu za 2020., 2022.**, dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29072> (pristupljeno 5.5.2022.)

Grafikon 1. prikazuje prosječnu mjesečnu plaću prema spolu i područjima djelatnosti za 2020. godinu. Prema istoimenom grafu može se zaključiti kako su u svim djelatnosti pripadnice ženskog spola slabije plaćene od svojih muških kolega, osim u građevinarstvu gdje zarađuju više jer su obrazovanije i zauzimaju rukovodeća mjesta. Također, u djelatnosti Opskrbe vodom taj je iznos izjednačen te su žene i muškarci ravnopravni u mjesečnim bruto plaćama.

U Hrvatskoj je opća zastupljenost žena na tržištima rada manja od 50%, dok u Europskoj uniji ona iznosi 58,5%. Ujedno, u Hrvatskoj je veći broj žena koje traže posao u sferama menadžmenta u odnosu na Europsku uniju. Hrvatska jedino ostvaruje zavidnu poziciju u odnosu na Europu po broju žena na položajima u nadzornim odborima. Ipak, promatrajući cjelokupnu sliku, postotak žena u menadžmentu u Hrvatskoj niži je za 11 % od Europske unije. Prema istraživanju, u Hrvatskoj je prosječna dob menadžerica 39 godina, dok je kategorija obrazovanja žena najviša moguća. Većinom su to udane žene koje imaju djecu, dok je manji broj neudanih i dolaze iz različitih krajeva Hrvatske. Istraživanje je provedeno među 25 žena menadžera, od kojih je njih 12 na položaju u obrazovnom menadžmentu. Istraživanje je pokazalo da su žene zastupljene u obrazovnom menadžmentu, ali i da su muškarci oni koji dominiraju u drugim djelatnostima. U sferi hotelijerstva, žene na menadžerskim položajima u Hrvatskoj ostaju na pozicijama srednjeg menadžmenta, a laganim koracima poneke žene dolaze i na pozicije top menadžmenta. U Hrvatskoj još uvijek nije postignuta ravnopravnost žena i

muškaraca u menadžmentu. Kao mogući uzrok tome navodi se tradicionalno društvo i diskriminacija. Kako bi se ta situacija promijenila na bolje, potrebna je sve veća uključenost žena u menadžment, a za to je potrebno obrazovanje. Nažalost, mlade žene nisu još motivirane postojećom situacijom u kojoj se pripadnice ženskog spola moraju znatno više dokazivati od pripadnika muškog spola te to dodatno otežava njihov put ka uspjehu.

#### **4.2.2. Žene menadžeri u Europskoj uniji**

Europsko tržište rada i dalje u 21. stoljeću karakterizira neravnopravnost spolova. Unatoč sve većoj učestalosti pojave žena na tržištu rada, karijere žena i dalje su fokusirane na određene gospodarske djelatnosti. Ipak, napredovanje i dalje ostaje ograničavajuće za žene. Prisutnost žena na izvršnim pozicijama na europskim radnim mjestima, unatoč godinama provođenja politike ravnopravnosti spolova, naglašava potrebu za daljnjim provođenjem dugoročnih strategija. Bez obzira na povećanje broja žena na menadžerskim pozicijama unutar država članica Europske unije, menadžeri su uglavnom još uvijek muškarci. Srećom, određeni uvjeti rada ukazuju na unaprjeđenje ravnopravnosti spolova i daju nadu za uklanjanje prepreka koje ograničavaju napredak žena u poslu.

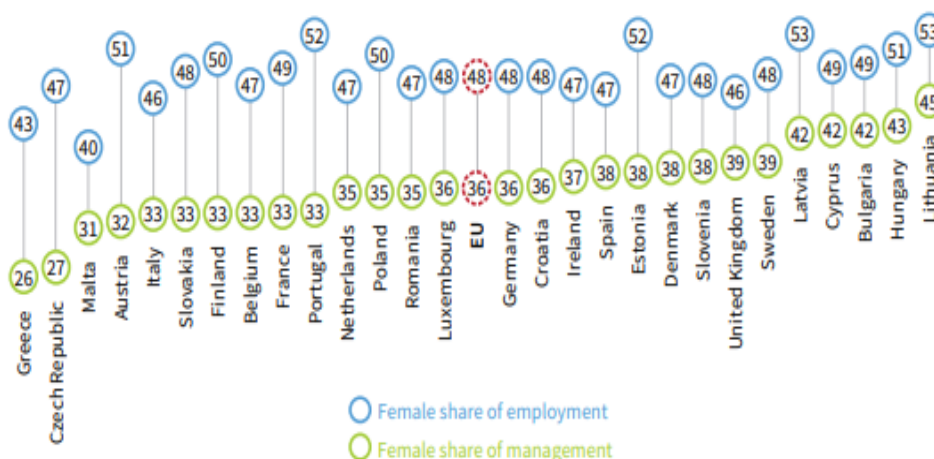
Od svog osnutka, Europska je unija aktivno provodila politiku unaprjeđenja ravnopravnosti spolova, a ponekad i u nekim slučajevima poticala zemlje koje nisu bile zainteresirane na poduzimanje tih koraka. Prvi korak poduzet je 1957. godine te je označio početak jednakosti spolova, a odnosi se na uspostavljanje načela jednakih plaća kroz članak 119. Rimskog ugovora. U svom akcijskom planu 2017. godine za uspostavljanje rodne jednakosti u plaćama, Europska je komisija napomenula: „U svakom sektoru i zanimanju manje je vjerojatno da će žene biti unapređene i da će preuzimati upravljačke odgovornosti. Stoga su potrebne radnje kako bih se poboljšala ravnoteža spolova u donošenju odluka i osigurala ravnopravnost spolova na svim razinama“ (Europska komisija, 2017). U Europskoj Uniji broj muškaraca na rukovodećim pozicijama veći je od žena za 2:1. Članice EU-a s najuspješnijom provedbom ravnopravnosti spolova su Bugarska, Litva, Cipar, Mađarska i Latvija, gdje žene čine više od 40 % menadžera unutar različitih organizacija. U ostatku država članica Europske unije žene su nedovoljno zastupljene u gotovo svim gospodarskim sektorima, a rodna jednakost najviše je primijećena unutar javnog sektora. Prema provedbi autoriteta unutar organizacija država članica Europske unije, žene su najbolje zastupljene među menadžerima koje ne nadziru



i čine čak 41 % te skupine. Ukoliko su žene među menadžerima koji nadziru, prema dosadašnjim istraživanjima, pripadnice ženskog spola češće su nadređene drugim ženama, mlađim radnicima i radnicima s nestandardnim ugovorima od pripadnika muškog spola. Prema dobivenim podacima, žene koje se nalaze na izvršnim funkcijama izvještavaju o većem intenzitetu rada od svojih kolega suprotnog spola, dok žene menadžeri bez nadzora prijavljuju, međutim manje. Isto tako, muškarci su oni koji imaju veću moć u donošenju odluka vezanih za organizaciju od žena na istoj upravljačkoj poziciji (Biletta et al., 2018).

U prosjeku žene unutar država članica Europske unije čine 36 % svih menadžera, a neke novije članice čak prednjače u smislu rodne ravnopravnosti. Grafikon 2. prikazuje udio žena na rukovodećim mjestima, tri tipa menadžera (menadžeri koji nadziru, menadžeri koji ne nadziru i supervizori) u svakoj od država članica.

Grafikon 2. Udio žena na rukovodećim mjestima u svim državama članicama



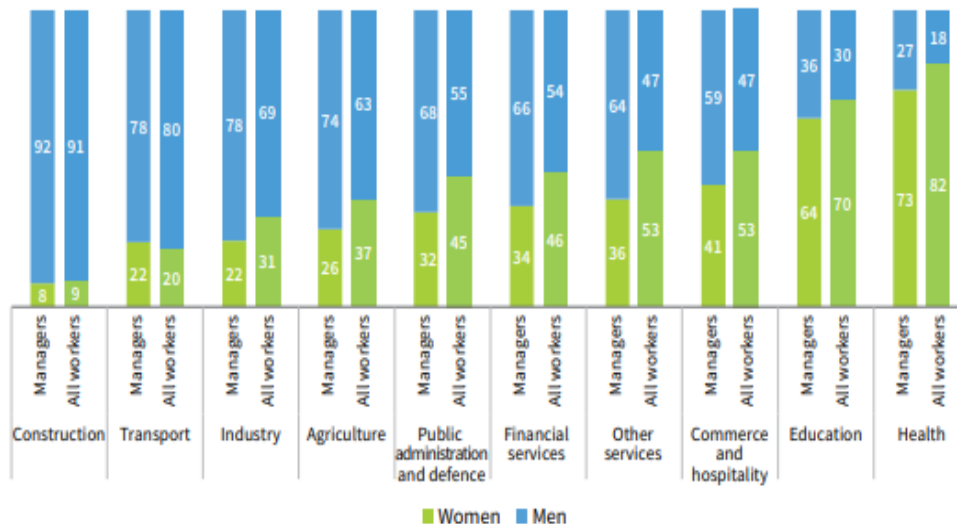
Izvor: BILETTA, I., MULLAN, J., PARENT, A. AND WILKENS, M.: (2018). **Women in management: Underrepresented and overstretched?**, POLICY BRIEF, 2018., dostupno na: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef18018en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef18018en.pdf). (pristupljeno: 15.3.2022.)

Grafikon 2. prikazuje razlike između udjela žena na rukovodećim mjestima u svim državama članicama. Od ukupno svih menadžera u zemljama Grčke i Češke, nešto više od četvrtine pripadnice su ženskog spola, dok u zemljama Bugarske, Litve, Mađarske, Latvije i Cipra žene čine preko 40 % svih menadžera, što je više od pet postotnih bodova iznad prosjeka Europske unije. Nadalje, prema udjelu zaposlenih u radnom odnosu, žene čine gotovo 48 % svih zaposlenih. Malta, država u kojoj pripadnice ženskog spola čine 40 % svih radnika, zaostaje

za prosjekom EU-a po prisutnosti žena na izvršim funkcijama (31 %). U Portugalu su samo 33 % žena menadžeri, što predstavlja ujedno i jedan od najvećih nedostataka Europske unije.

Prema gospodarskom sektoru, udio muškaraca i žena daje jasnu sliku o postojanju rodni granica na tržištima rada. Grafikon 3. prikazuje pripadnike muško ženskih radnika u različitim gospodarskim sektorima.

Grafikon 3. Udio žena i muškaraca prema gospodarskim sektorima



Izvor: BILETTA, I., MULLAN, J., PARENT, A. AND WILKENS, M.: (2018). **Women in management: Underrepresented and overstretched?**, POLICY BRIEF, 2018., dostupno na: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef18018en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef18018en.pdf). (pristupljeno: 15.3.2022.)

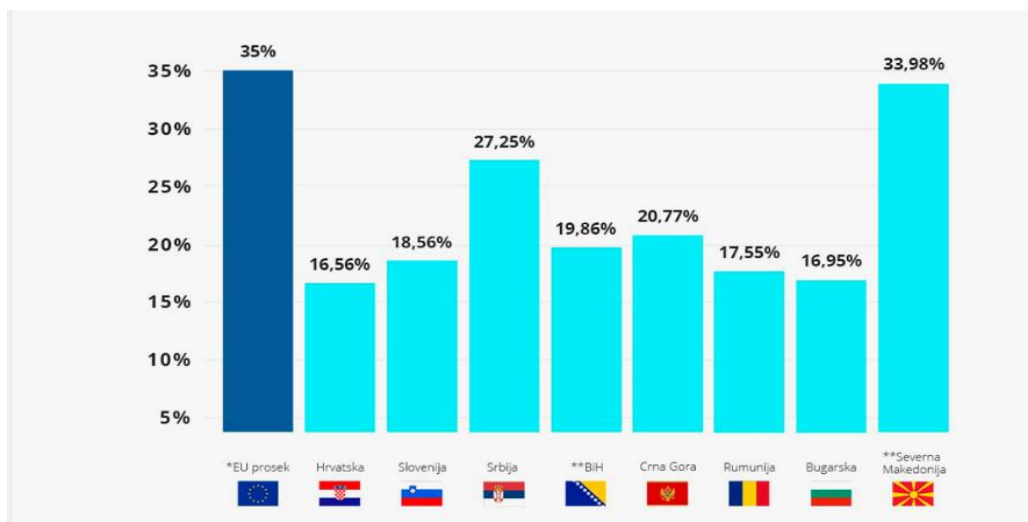
S obzirom na distribuciju, grafikon 3. prikazuje kako su u djelatnostima poput građevinarstva, prometa, industrije i poljoprivrede više zastupljeni muškarci od žena, dok žene prevladavaju u zdravstvu i obrazovanju. U gotovo svim sektorima žene su manje zastupljene u području menadžmenta, u smislu da je njihov ukupan udio u radnoj snazi svih djelatnosti znatno veći od njihove zastupljenosti na izvršnim funkcijama. Jedini gospodarski sektor u kojem su žene više zastupljene od muškaraca kao menadžeri jest promet. U sektoru prometa od ukupne radne snage (20 %), žene menadžeri čine 22 %. Prema dobivenim podacima, udio žena na izvršnim pozicijama u Europskoj uniji povećao se s 24 % u 2000. godini na 34 % u 2015. godini. Podaci ukazuju na prisutnost rasta broja žena na izvršnim pozicijama u odnosu na prošla vremena. Najveće šanse da žene dospiju na menadžerske pozicije jesu neprofitne tvrtke. Nadalje, žene su najmanje zastupljene u sve tri vrste menadžerskih uloga, a najbolje su zastupljene u ulogama menadžera bez nadzora, točnije, pozicijama u kojima posao uključuje donošenje operativnih odluka, ali ne i upravljanje zaposlenima (Biletta et al., 2018).

### 4.2.3. Žene menadžeri u Srbiji

„U budućnosti neće biti ženskih lidera. Postojat će samo lideri“, svojevremeno je rekla Sheryl Sandberg. Izvjesno je da se približavamo takvoj budućnosti. U Srbiji se usvajaju zakoni o rodnoj ravnopravnosti s ciljem jačanja položaja žena u poslovnom svijetu. Bez obzira na rastući trend ravnopravnosti žena i muškaraca, očigledne razlike i dalje su prisutne. Prema Deloitte istraživanjima, žene u Srbiji i dalje moraju ulagati velike napore da bi dospjele na rukovodeće pozicije. Često su manje plaćene i na razgovorima za posao izloženije pitanjima o privatnom poslu i planiranju obitelji (Deloitte, 2021).

No, prema najnovijem istraživanju poslovne škole Cotrugli koje je provedeno na uzorku top osam zemalja regije najvećih kompanija pokazuje da prosječan udio žena na najvišim pozicijama u Srbiji iznosi 27,25 %. Slabiji rezultati su evidentirani u ostalim zemljama regije, pa samim tim manje žena „na vrhu“ imaju Hrvatska (16,56%), Bugarska (16,95%), Rumunjska (17,55%), Slovenija (18,56%), BIH (19,86%) i Crna Gora (20,77%). Od Srbije jedino bolji rezultat bilježi Sjeverna Makedonija sa 33,98 % žena u upravnim odborima (Biznis.rs, 2022).

Grafikon 4. Postotak žena u upravnim odborima javno izlistanih kompanija u regiji JI Europe



Izvor: Srbija vodeća zemlja u regionu po broju žena među top menadžerima (2022). Dostupno na: <https://biznis.rs/vesti/srbija-vodeca-zemlja-u-regionu-po-broju-zena-medju-top-menadzerima/> (30.07.2023)

Bez obzira na navedene podatke istraživanja situacija u Srbiji je po pitanju položaja žena u poslovnom svijetu daleko od idealnog. Žene u Srbiji su manje plaćane od muškaraca, često su na lošijim pozicijama unutar kompanija, a pritom su boljeg obrazovanja i u velikoj većini

slučajeva preuzimaju cjeloukupnu brigu o obitelji. Među registriranim podacima Agencije za privredne registre svaka treća žena je je aktivna registrirana poduzetnica , dok se među ženama na izvršnim pozicijama kao što je već napomenuto nalazi 33 % unutar kompanija Srbije (APR, 2023).

Prema evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje, u veljači 2023.godine registrirano je 239.928 žena , odnosno 55 % od ukupnog broja nezaposlenih. Što su žene udaljenije od urbane sredine ,smanjuje im se šansa za da se izbore za svoja prava u poslovnom svijetu. Žene u ruralnim sredinama imaju velike prepreke vezane za željena obrazovanja. Veliki broj njih živi u malim mjestima u kojima ne postoji mogućnost za željeno obrazovanje ,a obitelji im nisu u prilici financirati odlazak u veću sredinu zbog niskih primanja. Na već postavljene stereotipe često se dešava da se mlade žene ne školuju, već se pripremaju na udaju i tradicionalnu ulogu žene koja rađa i radi fizički neplaćene poslove (Telegraf.rs, 2023).

Prema podacima Sektora za podršku u zapošljavanju NSZ „aktivno traženje posla“ i „put do uspješnog poduzetnika“, 2022. godine završilo je više od 5.000 osoba, od čega su čak 3.093 osobe ženskog spola (APR, 2022). Bez obzira na prepeke malih sredina i njihovih ustaljenih stereotipnih uvjerenja, može se reći da žene malo po malo stječu svijest o važnosti obrazovanja i ulaganja u vlastito znanje radi slobode življenja i odlučivanja.

U praksi u državnim firmama važi pravilo: „što su poduzeća bitnija i jača – to ih manje žena vodi“ (BBC, 2020).

Na jednu ženu kao direktoricu nekog javnog poduzeća ide još jedna ili eventualno dvije žene koje su na izvršnim funkcijama na ukupno osam direktora izvršnih funkcija nekog javnog poduzeća u Srbiji. Žene su najčešće izvršitelji poslovnih operacija unutar kompanija, a ne donositelji poslovnih odluka (NALED, 2022).

U Srbiji je krajem listopada 2020. godine izabrana nova vlada. Od ukupno 23 ministra, 10 su pripadnice ženskog spola. To je najveći broj izabranih žena od uvođenja višestranačja u Srbiji. Također, usvojen je i prijedlog ministrice Gordane Čomić da na svim izbornim listama mora biti 40 % žena. Za to je uvedena i službena kvota. Postavlja se pitanje jesu li kvote najbolje rješenje za uvođenje rodne ravnopravnosti te će se odgovor na to diskutabilno pitanje pokazati vremenom. Ipak, kvote su dobar prvi korak kako bi se razvila svijest na mjestima na kojima se donose važne poslovne odluke (BBC, 2022).

U naftnoj industriji Srbije, situacija je znatno drugačija. Od 11 članova Odbora direktora, samo su dvije direktorice žene. Među 13 članova Savjetodavnog odbora generalnog direktora također su samo dvije žene. U Telekomu Srbija, među 7 članova Upravnog odbora, nalaze se dvije pripadnice ženskog spola. Spolne nejednakosti u biznisu samo su pokazatelji ukupnih spolnih nejednakosti u Srbiji. Žene su zauzele tek jednu četvrtinu, odnosno 25 % najviših pozicija za odlučivanje unutar kompanija što se tiče pozicije generalnih direktora i predsjednika upravnih odbora. Kada žene nisu jedine vlasnice poduzeća, znatno teže napreduju na rukovodeće pozicije. Također, što se više udaljava od Beograda, pronalazi se sve manje i manje žena na rukovodećim pozicijama. U upravljačkim strukturama Unije žene su zastupljene svega 18 %, a upravo su to funkcije koje dovode do promjena unutar Srbije, koje omogućuju razgovore i pregovore te borbu za prava svih žena na visokim pozicijama unutar kompanija ili prava žena poduzetnica (BBC, 2020).

#### **4.2.4 Žene menadžeri u svijetu**

Unatoč tome što muškarci i žene imaju mogućnost različitog pristupa upravljanju, istraživanja su pokazala da su žene i na tim područjima nadjačane u menadžerskom sektoru. Statistički podaci ukazuju da na 89 zaposlenih žena na upravljačkim funkcijama je 59,5 muškog spola i 29,5 ženskog (32 %), dok su brojke u Crnoj Gori i Makedoniji znatno manje (Kuč, 2021). U susjednoj Bosni i Hercegovini, prema statističkim podacima muškarci zarađuju čak 13 % više od žena (Capital.ba, 2021). Usprkos postojećim podacima, 2017. godine žene menadžerice u Bosni i Hercegovini ostvarile su 3,2 milijarde KM prihoda. Podaci su najbolji dokaz da su žene u menadžmentu značajan faktor bosanskohercegovačke ekonomije, a njih 149 na čelu su nekih od najuspješnijih kompanija (Privrednik, 2018). Broj žena na upravljačkim funkcijama u ruskim kompanijama dvostruko je veći nego npr. u američkim. Prema Market Watchu, Rusija zauzima prvo mjesto u tom rangiranju jer je tamo 43 % top menadžera žene. Istovremeno, broj žena na upravljačkim funkcijama SAD-a ispod prosjeka je i iznosi 22 %. U drugim državama Zapadne Europe situacija je sve samo ne optimistična. Tako je u Velikoj Britaniji broj žena u menadžmentu 20 %, u Njemačkoj i Danskoj 14 %, u Švicarskoj 13 %, a u Nizozemskoj manje od 10 % žena zauzima rukovodeće pozicije. Rezultati istraživanja pokazali su kako su najmanje europske kompanije najmanje sklone tome da dozvole ženama ulazak u upravljački sustav. U 71 % danskih organizacija uopće nema pripadnica ženskog spola u upravljačkim strukturama, dok je u Njemačkoj to slučaj u 67 % organizacija. Najveći udio žena na rukovodećim

položajima imaju tržišta u razvoju, Indonezija 41 %, Kina i Tajland 38 % i Filipini 40 %. U cijelom svijetu udio žena top menadžera je na nivou od 24 %. Žene su najčešće na čelu kadrovskih službi (25 %) i financija (21 %). Samo 12 % organizacija na svijetu ima ženu za glavnog izvršnog direktora ili generalnog direktora. U najvećem broju slučajeva, žene su na rukovodećim pozicijama u obrazovnim i socijalnim sektorima (Tanjug, 2014).

Sjeverna Europa i Jugoistočna Azija predvode po pitanju rasta žena na menadžerskim pozicijama sa 37 %. Rusija ima najveći udio, čak 43 %, a prate ju Litva, Latvija Indonezija, Tajland i Filipini . Zemlje koje su u razvoju imaju relativno nisku stopu žena na menadžerskim pozicijama. U grupi od sedam industrijaliziranih država 21 % žena samo zauzimaju menadžerske pozicije. U usporedbi sa Brazilom , Indijom, Rusijom i Kinom taj postotak iznosi 32 %. Na dnu ljestvice se nalazi Japan sa samo 9 % žena na menadžerskim pozicijama (Vela, 2019).

Prema svemu sudeći , položaj žena u menadžmentu se razlikuje od zemlje do zemlje. U pojedinim zemljama je broj žena daleko manji od prosjeka, dok je u drugim zemljama taj postotak znatno veći od prosjeka. Broj žena u menadžmentu povećava se znatno na Zapadu, posebice u Europi , dok je primjeri u patrijahalnim zemljama broj žena na pozicijama zanemariv.

### **4.3. Stakleni strop**

Efekt „staklenog stropa“ ili vertikalne segregacije označava odnos muškarca i žene na različitim hijerarhijskim pozicijama unutar neke korporacije (Zrinski, 2021). Prepreke se odnose na otpor ženskom vodstvu, stil vođenja, predrasude i drugo. Napredovanjem društva u cjelini, trebao bi se mijenjati i položaj žena, s obzirom na to da su žene te koje ulažu dodatne napore u obrazovanje i usavršavanje svojih znanja te žele doći na zasluženu poziciju unutar različitih organizacija u sferi menadžmenta. U Republici Hrvatskoj još uvijek postoji visoka tolerancija prema stereotipima i predrasudama o ulasku žena na tržište rada. „Stakleni strop“ ne dozvoljava ženama u Hrvatskoj da dođu na više pozicije. Prepreke za ulazak žena na tržište rada odnose se na: dob žene, majčinstvo, kvalifikacije i iskustvo, a mogu se iskusiti u bilo koje vrijeme te u bilo kojoj dobi. Prema rezultatima istraživanja Britanske kompanije Ernst & Young, više od zaposlenih 1000 žena u dobi od 18 do 60 godina na području Velike Britanije, smatraju da je dob najveća prepreka s kojom se suočavaju žene u menadžmentu, a odnosi se na prenisuku i previsoku životnu dob. Posebno se žene u ranijoj životnoj dobi smatraju najranjivijom skupinom, a polovica žena između 18. i 23. godine tvrde da su se već susrele s tom preprekom u karijeri. Ujedno, jedna od pet ispitanica potvrdila je da je majčinstvo imalo

velik utjecaj na razvoj njezine karijere. Nedostatak ženskih uzora kao prepreku potvrdilo je 75 % žena. U anketi su bile prisutne i prepreke koje su se odnosile na nedostatak iskustva kao drugi najznačajniji čimbenik koji ženama onemogućava napredak u karijeri. Ispitanicama je postavljeno jedno pitanje da navedu tri stvari kojima bi njihove organizacije pružile bolju potporu ženama u daljnjem napredovanju, a najčešći su odgovori bili: veća podrška nakon porodiljnog dopusta (32 %), veća podrška u svakom segmentu karijere (24 %) i snažnija zastupljenost ženskih uzora (19 %) (Biuklić, 2019).

„Stakleni“ strop označava nevidljivu granicu u brojnim korporacijama i drugim organizacijama, iznad koje je ženama gotovo nemoguće rasti u upravljačkoj strukturi. Ujedno je i metafora nevidljivih prepreka koje onemogućavaju ženama napredovati, povišice plaće i sve druge dodatne mogućnosti. U praksi žene često nisu svjesne postojanja ograničenja dok ih „ne pogodi“ barijera. Taj je izraz izveden kako bi se primjenjivao na velike ekonomske korporacije, da bi se kasnije počeo primjenjivati na nevidljive granice iznad kojih žene nisu napredovale, posebno u izbornoj politici. Prema definiciji Ministarstva rada, stakleni plafon definira se kao „one umjetne barijere temeljene na pristranosti stava ili organizacije koje sprečavaju kvalificirane pojedince da napreduju naviše u svojoj organizaciji na pozicije na nivou menadžmenta“ (Ministarstvo rada, 1991). Objašnjenje za cjelokupnu situaciju nalazi se u društvu i stereotipno postavljenom obrazovno-odgojnom sustavu, ali i slaboj angažiranosti žena, ženskih udruga pa i sindikata na promjeni zakonskih regulativa. Primjer je Norveška koja je zakonski zabranila takvu vrstu diskriminacije uvođenjem sustava kvota. Kompanije, društvena i državna tijela moraju imati 40 % žena na izvršnim pozicijama. Svakako je ovakav vid akcije pridonio rastu uspješnosti njihovih društvenih vrijednosti i ekonomije u cijelosti (Poslovni.hr, 2015).

Usvajajući suvremene principe poslovanja, moderne organizacije sve više shvaćaju važnost dodatnog angažmana po pitanju rodne ravnopravnosti i ekonomskog osnaživanja žena, što uključuje angažman na eliminaciji potencijalnih oblika nejednakosti unutar poslovnog okruženja.

#### **4.4. Buduće perspektive žena menadžera**

Procjene pokazuju kako žene kontroliraju ili utječu na 70 % svjetske potrošnje i upravljaju potrošnjom u iznosu oko 28 triliona dolara godišnje. Kada je radna struktura u pitanju, navedeni podaci predstavljaju jedan od razloga koji na dodatan način opravdava i

govori u prilog za dodatnom potrebom sve većeg broja žena u upravljačkim tijelima unutar različitih organizacija. Svojim prisustvom unutar korporacija, žene su u mogućnosti utjecati na oblikovanje poslovne filozofije, stvaranje novih proizvoda i usluga koji će više odgovarati potrebama i željama potrošača, a samim time pomoći i korporaciji da se bolje pozicionira na tržište. Zastupljenost žena na izvršnim pozicijama treba promatrati kroz važne strateške procese koji će kroz odabir najkompetentnijeg kadra na svim razinama odlučivanja osnažiti funkciju upravljanja i ukupnog imidža korporacije, uključujući internu i eksternu javnost. *Woman matter* studija još je 2010. godine donijela zaključak kako korporacije s većim učešćem žena u odborima direktora imaju veći povrat kapitala za 41 % te bolje poslovne rezultate, čak 56 % u odnosu na korporacije čiji odbori uopće nemaju žena. S ciljem osnaživanja žena, u nekim državama uvedene su rodne kvote kao način osiguravanja većeg prisustva žena unutar korporacija na izvršnim pozicijama. Iako se ovaj model ponekad može interpretirati kao previše rigidan, ono se ipak može tumačiti kao pozitivan pomak, kao svojevrsna „ideja vodilja“ za buduće aktivnosti. Zahvaljujući postojanju rodnih kvota, neke od država poput Norveške imaju razvijene sustave koji promoviraju žene u društvu i poslovanju. Da se radi o ekonomski opravdanoj odluci, istraživanja ukazuju na to da su poduzeća vođena od strane pripadnica ženskog spola uspješnija od onih poduzeća koja ne pridaju toliku važnost rodnoj ravnopravnosti. Ujedno, dodatni argument predstavlja i razlika unutar stilova vodstva. Naime, za razliku od autokratskog stila vođenja koji se ranije vezao za muški stil rukovođenja, u javnosti je sve više popularan demokratski stil rukovođenja, tzv. „meki pristup“ kojem su sklonije žene. Kao što je prethodno navedeno, „meki pristup“ obuhvaća brigu o kolektivizmu, timskom duhu, njegovanje partnerskih odnosa između kolega i poslovnih partnera.

Više je nego očito da žene imaju veliki utjecaj na donošenje ključnih odluka unutar poduzeća unutar kompanija što su prepoznala velika poduzeća te sukladno tome razvila brojne strategije i aktivnosti koje imaju za cilj promociju i pružanje podrške ženama menadžerima. Pojedine žene menadžeri postale su članice „Principa osnaživanja žena“, potvrđujući na taj način svoju vjernost rodnoj jednakosti u odnosu sa zaposlenicima, ali i u odnosima sa svojim klijentima, partnerima i društvom u cjelini. Primjer mjera koje korporacije mogu provesti u svrhu jačanja rodne ravnopravnosti sljedeće su (Drobnjak, 2017):

- promocija primjera iz prakse o ženama u menadžmentu
- umrežavanje i povezivanje s drugim korporacijama koje provode dobru praksu
- razvijanje strategije za promociju većeg broja žena u menadžmentu
- kreacija politike jednake mogućnosti



- umrežavanje sa ženskim poslovnim udruženjima
- osiguravanje smjernica za rodno osjetljive sisteme
- izrada mjera i strategija za promociju žena u menadžmentu
- izrada mentorskih programa
- izrada sponzorskih shema
- izrada politike protiv seksualnog uznemiravanja

Potrebno je detaljno analizirati rodni sastav upravnog odbora, zaposlenih i menadžerskog tima te na taj način utvrditi stanje i nakon toga usvojiti odgovarajući plan provođenja rodne ravnopravnosti koji će biti dio svih dokumenata koji se distribuiraju unutar zajednice. Zadovoljenje potreba različitih interesnih skupina u društvu te rješavanje raznolikih problema, kao i sveobuhvatnost i kreativnost, mogući su samo ako se problemska pitanja prouče iz više perspektiva, a tu drugu perspektivu donose žene.

## **5. ISTRAŽIVANJE**

### **5.1. Metodologija rada**

Prilikom prikupljanja primarnih podataka korištena je metoda polustrukturiranog intervjua uz unaprijed pripremljeni vodič. Za prikupljanje informacija navedena je metoda odabrana jer se na jednostavan i brz način mogu prikupiti informacije o stavovima, mišljenjima, percepcijama,

motivima te navikama ispitanika. Odabrana je metoda intervjua licem u lice, odnosno osobni intervju koji je sa svakim ispitanikom proveden jednom. Vodič je tematski bio podijeljen na dio koji se odnosi na motivaciju i dio koji se odnosio na izazove odnosno prepreke s kojim su se ispitanice susretale u svojim karijerama.

Odabrana populacija ispitanice su ženskog spola na područjima Republike Hrvatske i Republike Srbije. Ispitanice su žene poduzetnice i žene menadžerice u istoimenim državama. Dostupnost ispitanica i spremnost na sudjelovanje u intervjuu predstavljali su temelj za odabir ispitanica. Ispitanice iz Republike Hrvatske imaju podjednako značajno iskustvo u vođenju vlastitog biznisa i vođenju različitih kompanija u sferi menadžmenta. Ispitanice prate dugogodišnje karijerno iskustvo, preko 20 godina radnog iskustva unutar različitih kompanija u sferi menadžmenta i upravljanja ljudskim potencijalima. Ispitanica koja vodi vlastito poduzeće žena je koja je odlučila svoje dugogodišnje iskustvo stečeno unutar kompanije pretočiti u vlastiti biznis u čijem se timu nalazi dvadesetak osoba koje vrijedno rade na zajedničkom ispunjenju ciljeva. Ispitanice iz Republike Srbije žene su sličnih životnih iskustava. To su žene koje su također započele svoj karijerni put radeći unutar kompanija kada je došlo do ključnog razvojnog momenta žena. One žene koje su se osjećale ugodno unutar sustava ostale su sa željom napredovanja po hijerarhijskoj ljestvici što su i učinile, dok se u suprotnom slučaju rodila potreba za napuštanjem sustava i stvaranja vlastitog. Karakterizira ih 15 godina minimalnog radnog iskustva i borbe za vlastita prava. Intervju se provodio sa svakom ispitanicom pojedinačno tijekom 2022. godine. Intervjui su bili snimani, a zatim transkribirani kako bi se izvukli osnovni zaključci po temama.

## **5.2. Rezultati primarnog istraživanja**

Unutar ovog poglavlja interpretirat će se rezultati istraživanja prikupljeni polustrukturiranim intervjuima s ispitanim ženama poduzetnicama i ženama menadžericama u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji koji su oblikovani u sljedećim tematskim područjima: razlike u motivaciji žena koje su se odlučile na samostalno pokretanje posla i žena koje su odlučile ostati i

napredovati unutar korporacija te ključne prepreke suočavanja žena poduzetnica i žena na menadžerskim pozicijama. Te su teme vezane za sljedeća istraživačka pitanja:

*Koje su razlike u motivaciji žena koje su se odlučile na samostalno pokretanje posla i žena koje su odlučile ostati i napredovati unutar korporacija?*

*S kojim su se ključnim preprekama suočavale žene poduzetnice, a s kojima žene na menadžerskim pozicijama?*

Za svaku od tema prvo će se prikazati odgovori žena poduzetnica u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji, a zatim odgovori žena menadžera u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 8 žena, odnosno 4 žene poduzetnice i 4 žene menadžerice, po dvije iz svake države. Nakon prikaza odgovora ispitanica, isti će se analizirati i prokomentirati. Odgovori ispitanica ne prikazuju se u izvornom jeziku, nego su ispravljene gramatičke, pravopisne te jezične pogreške kako bi odgovori bili u skladu s hrvatskim standardnim jezikom.

Početak razgovora bio je vezan uz početak pokretanja poduzetničkog pothvata. Na postavljeno pitanje poduzetnicama u Hrvatskoj o njihovim počecima pokretanja poduzetničkog pothvata, ispitanice u Hrvatskoj navode kako su prethodno dugi niz godina radile isti posao te su ga odlučile nastaviti, ali kao privatnice. Kako navodi poduzetnica 1: „Prije petnaest godina odlučila sam pokrenuti Centar za razvoj ljudskih potencijala, kako sam u tom području posla bila i prije znala sam što me čeka. Na početku dok nisam postavila cijeli projekt nije bilo lako, ali nisam požalila.“

U Srbiji je situacija poprilično slična. Naime, na isto postavljeno pitanje poduzetnice navode kako nakon dugog niza boravka unutar korporacija i stečenog znanja, odlučile su svoje znanje nastaviti prenositi u vlastitoj režiji. Prema riječima poduzetnice 2: „Prije nepune četiri godine bila sam spremna izaći iz korporativnog okruženja i započeti prenositi znanje (mladim) ženama kako bi rješavale izazove s kojima se susreću lakše i s više samopouzdanja te kako bi još više uživale u svom poslu.“

Može se zaključiti kako žene iz dviju različitih država izlaze iz korporativnog okruženja onda kada se osjećaju spremnima i sigurnima da mogu svoj put nastaviti kao privatne poduzetnice. Žene ukoliko nemaju dobro postavljene temelje znanja i sigurnosti teže prihvaćaju rizik ulaska u nepoznato.

Na sljedeće postavljeno pitanje o prednostima i nedostacima o vlastitom poduzeću i raspodjeli radnog vremena, odgovori poduzetnica razlikuju se. Poduzetnica iz Hrvatske često zbog potrebe posla radi i duže od predviđenog radnog vremena, što privatnom poduzetniku predstavlja samo jedan izazov od brojnih drugih. Prema riječima poduzetnice 1: „Moj radni dan obično počinje oko 9:00 sati, a nerijetko završava poslije 18:00 sati. Biti poduzetnik znači biti na raspolaganju po potrebi i 24 sata dnevno što ovisi o rokovima i projektima. Naravno, to ponekad može biti i nedostatak, ali to je ipak samo periodično.“

Poduzetnica 2 u Srbiji na isto postavljeno pitanje odgovara drugačijim odgovorom: „Ne počinjem raditi prije 10:00 sati. Intenzivno radim do 13:00 sati jer sam u prijepodnevnim satima najproduktivnija. Prije pauze koju obično provedem u laganoj šetnji sa psom, radim još 2 sata najviše. Izuzetak su dani kada držim trening s drugačijom satnicom ili kada radim na nekom projektu koji ima kratak rok. Ne dijelim tjedan na radne dane i vikend, već nekad radim vikendom, a za slobodno vrijeme uzmem neke dane usred tjedna. Trudim se biti maksimalno fleksibilna i agilna, vodim računa o broju radnih sati i obimu posla tako da nikada nisam doživjela sindrom izgaranja. To su samo neke prednosti. Nedostatak je nestabilnost u financijskom smislu.“

Prema danim odgovorima može se zaključiti kako poduzetnica u Srbiji osim o privatnom poslu, također vodi računa i o vlastitoj dobrobiti te kako ostvarujući poslovne rezultate postavlja jasne granice kada je u pitanju upravljanje i organizacija vlastitog vremena. Vrlo često obitelj i bliska okolina igraju važnu ulogu u privatnim životima te je učestalo vidljiv i njihov utjecaj u savjetodavnoj ulozi prilikom donošenja poslovnih odluka. Na pitanja je li obitelj pružala podršku ženama te na koji je način njihova bliska okolina reagirala kada je saznala da žene kreću samostalno u poslovne pothvate, poduzetnice navode sljedeće. Poduzetnica 1 odgovara: „Bez obitelji i njihove podrške ništa ne bi bilo moguće. Neki su bili u čudu i pokušavali su mi sugerirati da dobro razmislim s obzirom na to da sam pokrenula posao u jeku ekonomske krize.“ Odgovor poduzetnice 2 glasi: „Da, apsolutno. Osim moralne i finacijske podrške naročito u početku, i danas neke važne poslovne odluke donosim savjetujući se s članovima obitelji. Koristim moć kolektivne inteligencije. Iako su skoro svi pokazivali vjeru u moje sposobnosti, neki su bili zabrinuti kako će tržište saznati za moje kvalitete i početi kupovati moje usluge.“ Prema danim odgovorima može se zaključiti kako je obitelj podržavajući čimbenik koji pruža podršku onda kada je to i potrebno, dok je okolina u velikoj većini slučajeva skeptična kada se radi o unošenju promjena u već ustaljene obrasce i navike života bližnjih. Prema analizi malih obrta i tvrtki u Hrvatskoj 2021. godine, ukupno 29 % ispitanika priznalo je da im je najveća

motivacija za pokretanje privatnog posla bila da sami sebi budu šef (Jutarnji, 2021). Iz godine u godinu ta ideja kao glavna motivacija prednjači ispred svih.

Na pitanje što ih je motiviralo na samostalno pokretanje posla, poduzetnica 1 odgovara: „Motivirao me prije svega izazov, a zatim kreiranje vlastitog vremena na način koji mi najviše odgovara. Također smatrala sam da ako mogu ulagati jako puno truda u nečiju drugu firmu, mogu i u svoju.“

Poduzetnica iz Srbije, također navodi slobodu kao jedan od glavnih motivacijskih čimbenika te navodi: „Osim slobode koja mi pruža raditi ono što najbolje znam i u tome pritom uživati, motivirala me je i ideja da mogu svojim potencijalnim klijentima pružiti nešto što će im zaista olakšati posao, nešto zbog čega bih ja bila sretna da sam znala kada sam bila u njihovim cipelama.“

Prema danim odgovorima može se zaključiti kako su glavni motivacijski čimbenici sloboda, kreacija vlastitog vremena i ulaganje vlastite energije isključivo u svoje poslovanje, odnosno *biti sam sebi šef*.

Prilikom pokretanja privatnog posla, ženama je neminovno potreban i početnički kapital. Na pitanje koji su izvori namicanja kapitala bili prilikom pokretanja privatnog posla, poduzetnica 1 odgovara: „Isključivo svojim vlastitim sredstvima“. Poduzetnica 2 na isto pitanje odgovara: „Uštedevina“.

Na sljedeće pitanje na koji se način razlikuje poduzetništvo žena u odnosu na regionalno okruženje (Republika Hrvatska/Republika Srbija) obje poduzetnice odgovaraju kako ne bi radile usporedbu tržišta iz razloga nepoznavanja istog. U svakom poslovanju postoje izazovi i problemi s kojima se žene susreću te poduzetnice navode sljedeće, poduzetnica 1: „Najveći su izazovi planiranje prihoda i rashoda jer živimo u vrlo neizvjesnim vremenima gdje se i zakoni i tržište kao i druge okolnosti mijenjaju iz dana u dan. Svakodnevni su problemi planiranje vremena, komunikacija i komunikacija sa suradnicima i klijentima.“. Poduzetnica 2: „Najveći su izazov konzistentni prihodi.“, dok svakodnevne probleme poduzetnica iz Srbije nema.

Na tržištima postoji velik broj žena koje se žele ostvariti u ulozi poduzetnice, ali i dalje rade unutar korporativnog okruženja radi nedostatka financijskih sredstava, hrabrosti, ideje ili zbog nedostatka potrebne motivacije. Na pitanje što je potrebno poduzeti kako bi se što veći broj žena uključio u poduzetništvo, poduzetnica 1 iz Hrvatske odgovara: „Educirati ih, pokušati im

povećati samopouzdanje i približiti im poduzetništvo i kroz niz pozitivnih primjera.“ Poduzetnica 2 iz Srbije drugačijeg je stava: „Mislim da poduzetništvo nije za svakoga i da je osvješćivanje cijele populacije, ne samo žena, prijeko potrebno. Danas se previše promovira poduzetništvo, a umanjuje vrijednost rada u kompanijama, što smatram pogrešnim.“

Na pitanje jesu li žene i muškarci ravnopravni prilikom započinjanja poduzetničkih pothvata, poduzetnica 1 odgovara: „Smatram da su prilikom kreiranja pothvata ravnopravni, no razlika dolazi kod realizacije od dobivanja kredita na dalje. Na našim su prostorima još uvijek muškarci većinom vlasnici nekretnina, stoga im je lakše dobiti kredite koji zahtijevaju hipoteke do kojih je ženama teže doći.“

Sličnog je stava i poduzetnica 2: „Vjerujem da žene možda imaju manje samopouzdanja i sklonije su razmišljati o svim preprekama koje im se mogu naći na poduzetničkom putu. S obzirom na to da je društvo poprilično oblikovano po mjeri muškaraca, to nikako ne doprinosi tome da žene s više sigurnosti u sebe ulaze u poduzetničke poduhvate.“

S obzirom na to da su obje poduzetnice stava kako je i dalje društvo prilično oblikovano po mjeri muškarca, na sljedeće pitanje jesu li prilikom ulaska u poduzetništvo imale susreta sa diskriminacijom ili stereotipima daju negativne odgovore, odnosno nisu se susrele sa stereotipima i diskriminacijom.

Ispitanicama je bilo postavljeno pitanje postoji li dovoljan broj edukativnih ustanova i potpornih institucija u kojima žene poduzetnice mogu steći znanja koja će im pomoći da uspješno vode svoj poslovni pothvat? Poduzetnica 1 odgovara: „U Republici Hrvatskoj zaista ima jako puno edukativnih i finansijskih programa namijenjenih ženama. I sama sam u predsjedništvu udruge *Međunarodne mreže poslovnih žena* u kojoj ženama omogućujemo edukacije, savjetovanje, umrežavanje, aktualne informacije namijenjene ženskom poduzetništvu i ne manje bitno, potporu i jačanje samopouzdanja.“

Poduzetnica 2: „Nisam sigurna. Imam dojam da je to aktualna tema te da postoje udruženja koja pružaju podršku, ali nisam član nijednog i nemam pravu informaciju ili uvid na koji način to funkcionira“.

Na pitanje što bi poručile mladim ženama koje razmišljaju o ulasku u svijet poduzetništva, odgovaraju sljedeće. Poduzetnica 1: „Prije svega trebaju napraviti dobar poslovni plan, SWOT analizu, finansijsku analizu, zatim bi se trebale upoznati s osnovama računovodstva i s

funkcioniranjem poduzetništva, ujedno bi trebale poraditi na svojim menadžerskim vještinama te biti uporne i vjerovati u sebe.“

Poduzetnica 2: „Poduzetništvo nije za svakoga. Trebaju zaista razmisliti imaju li sve što je potrebno za vođenje vlastitog posla.“

Svijet poduzetništva zaista i nije za svakoga. Potrebno je prilikom razmišljanja o samostalnom pokretanju posla uzeti u obzir sve prednosti i nedostatke istoga, biti spreman na činjenicu da će se vjerojatno raditi i više nego unutar određene korporacije, da će se baviti financijama, marketingom, vođenjem i čitavim nizom drugih poslova. Ujedno, ukoliko za pokretanje posla ne postoje dostatna vlastita sredstva, velika je vjerojatnost da će se svaka žena susresti s nizom pravnih peripetija oko dobivanja istih i brojnim drugim izazovima. Ukoliko žena ima strast i želju prema ideji da bude žena poduzetnica u bilo kojoj sferi djelovanja, onda je potrebno da tu ideju pretvori u stvarnost. Na putu od ideje do realizacije potrebno je obrazovati se, skupljati što više informacija i iskustava na postojećem poslu te krenuti u realizaciju u onom trenutku kad se žena osjeća spremnom.

Nakon što su prikazani odgovori žena poduzetnica, prikazat će se odgovori žena menadžera unutar korporacija u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji. Na prvo pitanje, jesu li se menadžerice susretale s natjecajima za posao u kojima se spominjala spolna pripadnost kao jedan od uvjeta za dobivanje posla, obje menadžerice daju negativne odgovore, odnosno nisu se susrele s takvim natjecajima.

Unatoč pozitivnim iskustvima ispitanica, prema istraživanju portala MojPosao.hr iz 2023. godine, spolna pripadnost spominje se već prilikom izlaženja oglasa za posao, a s time se susrelo 48,4 % ispitanica (MojPosao, 2023).

Pitanja o bračnom statusu i broju djece postala su nezaobilazna prilikom zapošljavanja kod određenog poslodavca te tu činjenicu potkrjepljuju i odgovori ispitanica. Na pitanje jesu li ih ikada pitali o bračnom statusu i broju djece prilikom zapošljavanja, menadžerica 1 odgovara „Jednom sam imala takvo pitanje na samom početku moje karijere.“ Menadžerica 2 odgovara također potvrdno „DA“. Na pitanje jesu li im ikada na razgovoru za posao postavili pitanje vezano za planiranje obitelji, obje menadžerice jasno odgovaraju „Ne.“

Što se događa sa ženama koje nakon zaposlenja u određenoj korporaciji ostanu trudne te jesu li njihova radna mjesta osigurana, odnosno jesu li ikada dobile otkaz radi trudnoće, menadžerica

1 odgovara: „Nisam“, a menadžerica 2 navodi: „Nisam, imala sam jednu trudnoću i poslodavac je zaista bio korektan.“

Na pitanje jesu li nakon porodiljnog vraćene na poziciju na kojoj su bile prije porodiljnog, menadžerica 1 odgovara: „Moja me pozicija čekala iako sam pomagala i za vrijeme porodiljnog kojeg sam samovoljno ranije privela kraju.“ Menadžerica 2 odgovara: „Nisu me vratili na isto mjesto, ponudili su mi mjesto niže u hijerarhiji.“

Shodno danim odgovorima, može se zaključiti kako ponašanje prema ženama menadžericama isključivo ovisi o organizacijskoj kulturi koja se kreira unutar nje. Ne može se generalizirati spomenuta tema, no može se reći da je odgovornost u rukama rukovodećih osoba unutar kompanija. Ukoliko se s vrha hijerarhije kreira atmosfera koja je podobna za razvoj i uspjeh žena i ostali zaposlenici te članovi timova slijedit će taj primjer te obrnuto

Na pitanje smatraju li da žene i muškarci danas imaju jednake prilike te ostvaruju li jednaku korist od poslovnih rezultata, menadžerica 1 odgovara: „Iz mog iskustva, žene i muškarci su jednako plaćeni za iste poslove. Događa se i dalje da neke poslove više smatraju ženskim/muškim i tu još uvijek vidim nejednake prilike.“, dok menadžerica 2 ima sasvim drugačije mišljenje: „Nažalost živimo u društvu u kojem samo na papiru imamo jednaka prava, dok u stvarnosti to nije tako.“

Na sljedeće pitanje koje se odnosi na jednake mogućnosti žena i muškaraca prilikom zapošljavanja, menadžerice su bile usuglašene. Menadžerica 1 odgovara: „Ne uvijek. Osim onoga što sam spomenula u prethodnom odgovoru, ima još uvijek situacija u kojima se nudi neka pozicija koja podrazumijeva relokaciju te često takvu poziciju ponude prije muškarcu nego ženi, pod pretpostavkom da je ženama takva opcija teža.“

Menadžerica 2: „I ovdje se moram referirati na prijašnji odgovor, u većini slučajeva nemamo jednake mogućnosti.“

Kada je riječ o suočavanju s preprekama unutar korporacija, menadžerice dijele različita iskustva. Menadžerica 1 odgovara: „S mnogima, a najviše s onima koje nemaju veze s tim što sam žena.“, dok menadžerica 2 na isto pitanje odgovara: „Muškarci su imali više prilika za dokazivanje i napredovanje.“



Kao i u dosadašnjim odgovorima menadžerica iz Hrvatske i Srbije, vidljivo je da ne treba generalizirati pozicije žena unutar korporacija. Svaka žena ima različito iskustvo na svom putu te vrlo često izazovi i prepreke nisu isključivo vezane uz marginalizaciju žena na tom putu. Iskustvo koje žene ostvare unutar korporacija iznimno je značajno te su se i ispitane menadžerice nakon svog iskustva unutar različitih korporacija odvažile i upustile u „poduzetničke vode“. Sve ispitane menadžerice navode da ih je upravo ta natjecateljska, ponekad i nepravedna borba unutar korporacija, navela na razmišljanje o privatnim poslovnim vodama, na što su se na kraju i odvažile. Danas su to sve prepoznatljive i uspješne poduzetnice u obje države.

Unutar kompanija često niti sustav nagrađivanja nije bio pravilno raspoređen te su menadžerice u nerijetkim situacijama bile žrtve manipulativnih radnji. Na pitanja jesu li bile nagrađivane shodno poslovnim rezultatima i jesu li vrijedila jednaka pravila i za ženske i muške kolege u smislu donošenja poslovnih odluka, menadžerica iz Hrvatske odgovara: „Jesam, iako ni oni ni ja nismo bili nagrađivani u skladu s ostvarenim rezultatima.“ Menadžerica iz Srbije navodi: „Menadžment timovi u kojima sam radila bili su pretežno muški, znalo se dogoditi da sam jedina žena u timu. To je ponekad dovodilo do toga da muški dio tima ima npr. sportske aktivnosti u koje nisam uključena, a na kojima su ipak pričali o poslovnim temama. Osjećala sam se uskraćenom i diskriminiranom.“

Na sljedeće pitanje, smatraju li se uspješnijima od svojih muških kolega, menadžerica 1 navodi: „U mom trenutnom poslu jednako smo uspješni, naime smatram da spol nije presudan u poslu kojim se bavim.“ te menadžerica 2 navodi: „Nikada ne mjerim uspjeh na temelju spola, od nekih sam zasigurno uspješnija, od nekih nisam, no to nema veze sa spolom.“

Na samom kraju intervjua došlo se i do pojma *stakleni strop*. Na pitanje smatraju li kako je *stakleni strop* učestala pojava unutar korporacija, menadžerice dijele ista mišljenja te odgovaraju: „Imam različitih iskustava i ne mogu reći kako je ta pojava učestala. Imala sam sreću raditi u korporacijama u kojima je žena predsjednica/vlasnica, gdje je kultura bila „mekana“ i gdje su ljudi promovirani po kvaliteti, a ne rodu. Radila sam i u tipično muškim kulturama i tu sam vidjela kako ne postoji *stakleni strop* kada je u pitanju hijerarhija, već više kada je u pitanju uloga žene. U takvim su kompanijama znali promovirati žene na visoke pozicije, ali im nisu davali jednake uvjete kao njihovim kolegama muškog spola. A bilo je i

kompanija koje su negdje između.“ Nadalje menadžerice odgovaraju: „Nažalost u većini, pogotovo multinacionalnih korporacija, *stakleni strop* učestala je pojava. *Stakleni strop* medvjeda je usluga ženama i kontraproduktivan je.“ te „Generalno mislim da. Statistike nam to i potvrđuju.“

### 5.3. Diskusija rezultata

Prema podacima prikupljenim kroz primarno istraživanja na temelju intervjua žena poduzetnica i žena menadžerica u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji, utvrđene su relevantne činjenice kojima se odgovara na postavljena istraživačka pitanja. Prvo istraživačko pitanje glasilo je:

1. *Koje su razlike u motivaciji žena koje su se odlučile na samostalno pokretanje posla i žena koje su odlučile ostati i napredovati unutar korporacija?*

Kad se govori o glavnim motivacijskim čimbenicima žena koje su se odlučile na samostalno pokretanje posla, uži krug motivacijskih čimbenika čine:

- osobni izazovi,
- kreiranje vlastitog vremena,
- ulaganje truda u vlastitu kreaciju posla i prenošenje znanja u vlastitom aranžmanu.

Praksa je žena takva da započinju svoj karijerni put krećući se unutar određenih sustava unutar kojih stječu alate i tehnike koji će im pomoći u kasnijoj implementaciji stvaranja vlastitog. Žene nisu sklone naglim promjenama, nego o promjenama razmišljaju i s oprezom ulaze u iste na način da najprije steknu znanja, vještine i iskustvo kod određenog poslodavca, kako bi u konačnici dugoročno gledajući imale visoke rezultate u vlastitom poduzetničkom pothvatu.

Za razliku od žena koje se u nekom trenutku života odluče samostalno započeti posao, žene koje ostaju unutar korporacija ne žele preuzeti rizike koje nosi poduzetništvo te se osjećaju sigurnijima ostankom unutar korporacija. Kao presudni motiv zbog kojeg žene ostaju unutar kompanija upravo je sigurnost. Prema dobivenim rezultatima istraživanja, nije svaka žena spremna na takav korak niti ima želju za istim, što je u konačnici i odluka svake žene. Rad unutar sustava treba jednako cijeniti kao i sferu samostalnog poduzetništva. Bez obzira na generaliziranja po pitanju raznih spektara situacija kada su u pitanju žene, postoje korporacije koje doprinose stvaranju organizacijske kulture u kojoj se cijene i poštuju različitosti te vrednuju isključivo rad i zalaganje pojedinca bez generalizacije na temelju spola ili neke druge značajke.

Može se reći kako je motivacija za ostanak u menadžerskim vodama žena menadžerica prije svega sigurnost, u odnosu na poduzetnice koje se na pothvat odlučuju vođene osobnim izazovima. Ne postoje razlike s obzirom na državu u kojoj žene ostvaruju svoju karijeru.

Rad unutar korporacija, ali i pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata obilježeni su brojnim izazovima s kojima se mogu susresti. Jedan je od najvećih izazova u svijetu samostalnog poduzetništva stvaranje konzistentnih prihoda. Naime, potrebno je održati svjesnost da će prvih nekoliko godina poslovanje biti prožeto neizvjesnošću i nekonzistentnošću pritoka novca. Da bi se žene što uspješnije izborile s neizvjesnošću tog perioda, potrebno ih je obrazovati u smjeru koji će im dati potrebna saznanja o dobivanju resursa. Financijska nestabilnost svakako je jedan od glavnih izazova kada se promišlja o poduzetništvu, no nije jedini izazov. Osim financijske nestabilnosti, značajni su i sljedeći izazovi: nedostatak samopouzdanja, nedostatna obrazovanost, negativan utjecaj okoline, osjećaj sigurnosti u trenutnom poslu kao i brojni drugi izazovi. Ometajući je čimbenik i taj što se žene češće nalaze u situacijama u kojima im izazov ne predstavlja određeni poslovni pothvat, nego situacija u kojoj moraju „voditi društvene bitke.“ Kada bi sustav u praksi zaista polazio od pružanja jednakih mogućnosti muškarcima i ženama, kada bi se žene osjećale osnaženima i jednakovrijednima, tada bi se mogle baviti isključivo poslovnim izazovima nevezanima uz njihovu spolnu pripadnost.

Svaka je korporacija drugačija te kao takva predstavlja živi organizam s vlastitim svijetom. Postoje osobe koje se dobro osjećaju unutar sustava te su sustavi tu kako bi pružili pojedincu osjećaj sigurnosti na način da će radnik odgovorno i predano radeći biti ujedno i plaćen za posao koji obavlja. Ta sigurnost predstavlja primamljivu ponudu koju je teško odbiti. Izazovi poput *staklenog stropa*, nedostatka uključenosti u muško društvo i brojni drugi predstavljaju važne elemente s kojima se susreću žene menadžerice prilikom gradnje karijere unutar korporacija. Ne susreću se sve žene s istim izazovima i ne prevladavaju sve prepreke na isti način, no iz istraživanja provedenog među ispitanicama jasno je vidljiva znatno veća borba žena za položaj. U kojoj je mjeri ženi zapravo moguće da se ostvari ne samo u ulozi uspješne poduzetnice, nego i u ulozi majke kad ne dobivaju sve jednaku potporu i podršku. Je li karijerna pozicija ugrožena odlaskom na porodiljni dopust ili ne, ovisi o samoj strukturi korporacije. Izazov je to koji se može promijeniti promjenom mišljenja i pristupa situaciji u kojoj se ženama daje glas u kojem one mogu izraziti vlastite ambicije, odnosno izreći što očekuju po povratku te mogu li se izboriti s predstojećim izazovima.

Temeljem prikupljenih rezultata može se dati odgovor i na drugo istraživačko pitanje:

*S kojim su se ključnim preprekama suočavale žene poduzetnice, a s kojima žene na menadžerskim pozicijama?*

Najveći izazovi s kojima su se suočavale žene poduzetnice neredoviti su prihodi, odnosno neizvjesnost poslovanja prvih nekoliko godina. Izazov koji nikad ne jenjava kada je u pitanju pokretanje vlastitog biznisa svakako leži u neredovitim i nestalnim приходima koji ovise o različitim društvenim i osobnim čimbenicima. S druge pak strane, žene na menadžerskim pozicijama imaju čitav niz različitih izazova među kojima se mogu izdvojiti sljedeći:

- kompetitivna atmosfera unutar kompanija radi napretka na hijerarhijskoj ljestvici
- degradacija žena prilikom vraćanja s majčinskog, odnosno porodičnog dopusta
- stvaranje muških klanova
- nejednak sustav nagrađivanja

Svi navedeni izazovi u Republici Hrvatskoj prisutni su i Republici Srbiji te se može zaključiti kako ne postoje značajne razlike između tih dviju država. Neovisno o teritoriju, sustav vrednovanja žena jednak je te ovisi isključivo o zalaganju pojedinca.

Nijedna društvena promjena u pogledima društva i čvrsto ukorijenjenim društvenim obrascima ne može se dogoditi u kratkom vremenu. Potrebno je za početak utjecati na samopouzdanje žena u smislu rada na sebi i promjeni vlastitog stajališta jer svaka promjena počinje od nas samih.

## **6. ZAKLJUČAK**

Ljudska su prava i prava žena. Apsurdno je da ovako jednostavno logična rečenica zahtijeva mnoštvo društvenih peripetija u sustavu ljudskih prava. Jednakost je temeljno pravo svake žene da si omogući život na način koji odgovara njezinim vrijednostima i uvjerenjima. Nejednakost žena i muškaraca datira još iz davnih vremena koja su obilježena borbom žena za elementarnim životnim pravima poput odabira supružnika, radnog mjesta i položaja u društvu. Promjene se naziru, no to je samo začetak spolne ravnopravnosti.

Ulazak u samostalan poduzetnički pothvat predstavlja veliki izazov i za muškarce i za žene, no češće su žene te koje se ne suočavaju samo s poslovnim izazovima uspješnog vođenja samostalnog poduzeća, nego se suočavaju s predrasudama i stereotipima društva. Biti jednak u društvu oduvijek je bio težak zadatak. Još od davnih početaka, čovjek se procjenjivao na temelju spola, boje kože, vjerovanja, razmišljanja i slično. Može se reći kako je u sadašnjem vremenu, ukoliko se sagleda šira cjelokupna slika društva, čovjeku znatno jednostavnije nego što je to bilo prije stotinjak godina, no i dalje su prisutni ustaljeni obrasci koji su čvrsto ukorijenjeni u društvo i koji utječu na oblikovanje tuđeg života.

Unatoč svim izazovima, preprekama ili lošim mislima, svaka žena ima slobodu odabrati život kakav ona želi za sebe, a ta sloboda dolazi iz rada na sebi. Rad na sebi treba iskreno željeti jer on zahtijeva stalno učenje i mijenjanje vlastitih uvjerenja onda kada se to čini najtežim. Radom na sebi utječe se na promjenu negativnih misli i strahova u pozitivne misli u situacijama koje se čini bezizlaznima.. Promjena započinje malim koracima te ju pokreće intrinzična motivacija. Važno je osvijestiti kako se promjene ne događaju preko noći te da su ti naizgled mali koraci, zapravo iznimno važni.

Prema svim istraženim povijesnim činjenicama unutar rada te s dobivenim potkrijepljenim odgovorima na istraživačka pitanja od žena koje rade unutar korporacija i žena koje su se okrenule stvaranju vlastitog biznisa, ne postoji promjena ili zakon koji može u potpunoj mjeri promijeniti život na bolje, ako to pojedinac samostalno ne učini. I dalje su prisutni određeni društveni okviri i obrasci koje je potrebno preokrenuti u vlastitu korist. Može se to jednostavno izreći kroz jednu mudru izreku: „Ukoliko poznaješ svog neprijatelja i ukoliko poznaješ sebe, ne treba da se plašiš rezultata stotine bitaka“ (Sun Cu, 544-496.godine p.n.e).

Potrebno je što više osvijestiti društvo na ohrabrivanje žena u upuštanje u samostalne poduzetničke pothvate te ih osnaživati ne samo za majčinsku ulogu, nego i za profesionalnu ulogu.

## **SAŽETAK**

Tema su ovoga rada razlike između žena poduzetnica i žena na menadžerskim pozicijama unutar kompanija s naglaskom na razlike između dviju država, Republike Hrvatske i Republike Srbije. U prvom dijelu rada definira se razvoj i pojam ženskog poduzetništva te prepreke i mogućnosti razvoja žena poduzetnica. Također, u zaključnom dijelu prvog dijela rada opisana je poduzetnička aktivnost na teritoriju Republike Hrvatske i Republike Srbije.

U drugom dijelu rada prikazane su sličnosti, ali i razlike u poslovanju unutar ženskog i muškog stila vođenja. Pozivajući se na relevantnu literaturu, prikazane su i razlike te buduće perspektive žena menadžera unutar Hrvatske, Srbije, Europske Unije i unutar ostatka svijeta.

U daljnjem nastavku rada definirani su ciljevi razvoja poduzetništva žena te su dani primjeri poduzetnica u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji. Cilj ovog rada temelji se dvama istraživačkim pitanjima: *Koje su razlike u motivaciji žena koje su se odlučile na samostalno pokretanje posla i žena koje su odlučile ostati i napredovati unutar korporacija? S kojim su se ključnim preprekama suočavale žene poduzetnice, a s kojima žene na menadžerskim pozicijama?*

Postavljena istraživačka pitanja dobila su odgovor primjenom metode intervjua žena poduzetnica i žena menadžerice u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji. Osim dobivenih odgovora ispitanica koji su analizirani i prokomentirani.

**Ključne riječi:** žene poduzetnice, žene menadžerice, ključne prepreke, razlike u motivaciji

## **SUMMARY**

### **DIFFERENCES BETWEEN WOMAN ENTREPRENEURS AND WOMAN IN MANAGEMENT**

The topic of this paper is the differences between women entrepreneurs and women in managerial positions within companies, with an emphasis on the variances between two countries: the Republic of Croatia and the Republic of Serbia. The first part of the paper defines

the development and concept of women's entrepreneurship, as well as the obstacles and opportunities for the development of women entrepreneurs. Additionally, the concluding section of the first part describes entrepreneurial activities in the territories of the Republic of Croatia and the Republic of Serbia.

The second part of the paper illustrates the similarities and differences in business between the female and male leadership styles. Drawing on relevant literature, it presents differences and future perspectives for women managers within Croatia, Serbia, the European Union, and the rest of the world.

Furthermore, the paper defines the objectives of women's entrepreneurship development and provides examples of female entrepreneurs in the Republic of Croatia and the Republic of Serbia. The aim of this paper is based on two research questions: What are the differences in motivation between women who have decided to start their own business and women who have chosen to remain and progress within corporations? What were the key obstacles faced by women entrepreneurs compared to women in managerial positions?

The research questions were answered by conducting interviews with women entrepreneurs and women in managerial positions in the Republic of Croatia and the Republic of Serbia. The responses obtained from the respondents were analyzed and commented upon.

**Keywords:** female entrepreneurs, women managers, key obstacles, differences in motivation

## **LITERATURA**

### **Popis korištenih izvora:**

ATINA-Udruženje građana za borbu protiv trgovine ljudima i svih oblika rodno zasnovanog nasilja: **Zašto su žene najbolje poduzetnice**, 2020, <http://www.atina.org.rs/sr/za%C5%A1to-su-%C5%BEene-najbolje-preduzetnice> (datum objave: 02.veljače 2020.).

BILETTA, I., MULLAN, J., PARENT, A., WILKENS, M.: **Women in management: Underrepresented and overstretched?**, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018,

[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef18018en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef18018en.pdf) (datum objave: 20.svibanj.2018.).

BLAŽANOVIĆ, N.: **Razlike u stilovima vodstva žena i muškaraca.** Žene i medij, 2021, <https://www.zeneimediji.hr/razlike-u-stilovimba-vodstva-zena-i-muskaraca> (datum objave: 12.ožujak 2021.).

BOTICA, M.: **Poduzetništvo žena - mogućnosti i ograničenja razvoja,** Specijalistički diplomski stručni, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2020.

Boom93: **Žensko preduzetništvo : One su dokaz da „žene to mogu“,** Boom93, Projekti, Žene to mogu, 2016, <https://boom93.rs/projekti/zene-to-mogu/zensko-preduzetnistvo-one-su-dokaz-da-zene-to-mogu/> (datum objave: 12.listopad 2016.).

BUDEK, P.: **Mogućnosti i prepreke razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj,** Specijalistički diplomski stručni, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2020.

BIUKLIĆ, M.: **Stilovi vodstva i žene u menadžmentu,** Specijalistički diplomski stručni, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu, Osijek 2019.

BIZNIS TELEGRAF,: **Žene u Srbiji obrazovanije od muškaraca, a češće su na Birou i vrlo retko na čelnim pozicijama,** Karijera, biznistelegraf.rs. 2023, <https://biznis.telegraf.rs/karijera/3641123-polozaj-poslovnih-zena-u-srbiji> (datum objave: 06.ožujak 2023.).

BYRNE, E.: **Woman in Science: The Snark Syndrome,** Falmer Press, London, 1993.

CAPITAL.BA,: **Žene u BiH zarađuju 13 odsto manje od muškaraca,** Capital.ba - Informacija je capital, 2021, <https://www.capital.ba/zene-u-bih-zaradjuju-13-odsto-manje-od-muskaraca/> (datum objave: 29.svibanj 2021.).

DE BEAUVOIR, S.: **Drugi spol,** Naklada Ljevak, Zagreb, 2016.



DERANJA, G.; SCHMIDT, H.: **Žene u poslovnom svijetu**, Deloitte SheXO klub, 2019, [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) (datum objave: 7.studenog 2019.).

DROBNJAK, R.: **Više žena u menadžmentu – ključ uspješnog poslovanja: vodič za kompanije**, Unija poslodavaca Crne Gore, Podgorica, 2017.

DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU RH: **Prosječne mjesečne bruto i neto plaće zaposlenih prema spolu za 2020**, RAD-2022-1-4, Državni zavod za statistiku, 2022, <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29072> (stranica posjećena: 02.veljače 2023.).

EUROSTAT: **Women remain outnumbered in management**. 2021. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2> (datum objave: 05.ožujak 2021.).

**Europska povelja o rodnoj ravnopravnosti na lokalnom nivou** (2006), <https://ravnopravnost.org.rs/wp-content/uploads/2017/03/Evropska-povelja-o-rodnoj-ravnopravnosti-na-lokalnom-nivou.pdf> (datum objave: (12.prosinac 2006.).

FERAK, M.: **Boosting women entrepreneurship in western balkan countirei- critical analysis and best practies**, 2020, <https://hrcak.srce.hr/file/192499> (datum objave: 1.lipanj 2020.).

FOND ZA RAZVOJ Republike Srbije: **Program podsticanja razvoja preduzetništva kroz finansijsku podršku za žene i mlade u 2022. godini**, krediti za žene preduzetnice i mlade 2022, <https://fondzarazvoj.gov.rs/lat/proizvodi/zene-mladi> (datum objve: 24.lipanj 2022.).

GALIĆ, B.: **Žene i rad u suvremenom društvu – značaj ‘orodnjenog’ rada**, Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja, 49(1), 2011., 25-48.

GLAS PODUZETNIKA HR,: **Mari li itko za žene poduzetnice u Hrvatskoj**, Povodom Svjetskog dana poduzetnica, 2022, <https://www.glaspoduzetnika.hr/mari-li-itko-za-zene-poduzetnice-u-hrvatskoj-n136> (datum objave:19.studeni 2022.).

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR,: **2021/2022 Women’s Entrepreneurship trends across the globe report**, 2022, <https://gemconsortium.org/reports/womens-entrepreneurship> (datum objave: 18.studeni 2022.).

GRAČAN, Ž.: **Žene u svijetu menadžmenta**, Specijalistički diplomski stručni, Veleučilište u Karlovcu, Primjenjene Znanosti, Karlovac, 2016.

HITE, S.: **Seks i posao**, Naklada Algoritam, Zagreb, 2004.

HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVOJ.: **Opći kriteriji prihvatljivosti**, 2022, <https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2022/10/Opci-kriteriji-prihvatljivosti-10-2022.pdf> (datum objave: 12.svibanj 2022.).

HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK.: **Poduzetništvo mladih, žena i početnika**, 2022, [https://www.hbor.hr/kreditni\\_program/poduzetnistvo-mladih-zena-i-pocetnika](https://www.hbor.hr/kreditni_program/poduzetnistvo-mladih-zena-i-pocetnika) (datum objave: 12.svibanj 2022.).

IVANUŠEVIĆ, I.: **Komparativna analiza razvoja ženskog poduzetništva u republici Hrvatskoj i Crnoj Gori**, Specijalistički diplomski stručni, Veleučilište u Karlovcu, Primjenjene Znanosti, Karlovac, 2021

JANOVAC, T.: **Izazovi ženskog liderstva**, 2022, [https://mef.edu.rs/documents/mef\\_fakultet\\_tatjana\\_janovac\\_magazin\\_profit\\_mart\\_2022.pdf](https://mef.edu.rs/documents/mef_fakultet_tatjana_janovac_magazin_profit_mart_2022.pdf) (datum objave: 01.ožujak 2022.).

JANKOVIĆ, M.: **Ženska prava i privreda: Koliko ima direktorki u firmama u Srbiji**. BBC, 2020, <https://www.bbc.com/serbian/lat/srbija-55188143> (datum objave: 08.prosinac 2020.).

KIYOSAKI, K.: **Bogata žena: knjiga o investiranju za žene: zašto mrzim kad mi se govori što da radim**, Katarina Zrinski, Varaždin, 2010.

Kuč, N.: **U Srbiji upola manje žena na rukovodećim pozicijama u odnosu na muškarce**, Društvo - Dnevni list Danas. (2021), <https://www.danas.rs/vesti/drustvo/u-srbiji-upola-manje-zena-na-rukovodecim-pozicijama-u-odnosu-na-muskarce/> (datum objave: 08.ožujak 2021.).

MENTORICA.BIZ.: **Mogu li žene uspjeti kao poduzetnice u Hrvatskoj?!**, Portal za poduzetnike, mikro i mala poduzeća, Mentorica.biz, 2021, <https://mentorica.biz/aktualno/mogu-li-zene-uspjeti-poduzetnice-hrvatskojg-321/> (datum objave: 12.travanj 2021.).

MINISTARSTVO PODUZETNIŠTVA I OBRTA,,: **Strategija razvoja poduzetništva žena u republici Hrvatskoj**, Vlada Republike Hrvatske, Zagreb, 2014,

NEW MOMENT,,: **Žensko preduzetništvo-budućnost privrednog razvoja**, Nova Ekonomija.rs, 2022, <https://novaekonomija.rs/vesti-iz-zemlje/zensko-preduzetnistvo-buducnost-privrednog-razvoja>

NEDOVIĆ, M., IVANKOVIC, D., ČABARKAPA, N.: **Virtualni ženski poduzetnički centar- inovativan pristup u razvoju poduzetništva**. Obrazovanje za poduzetništvo, Vol7 NR1, 37, 2017, [//hrcak.srce.hr/file/270411](http://hrcak.srce.hr/file/270411) (datum objave: 02.listopad 2017.).

NEW MOMENT.: **Žensko preduzetništvo-budućnost privrednog razvoja**, Nova Ekonomija.rs, 2022, <https://novaekonomija.rs/vesti-iz-zemlje/zensko-preduzetnistvo-buducnost-privrednog-razvoja> (datum objave: 18.kolovoz 2022.).

NEJAŠMIĆ, K., MUŠURA, V.,: **Žene- Budućnost poduzetništva, Na radnom mestu, posao.hr**, 2011, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/zene-buducnost-poduzetnistva/3731/> (datum objave: 30.studeni 2011.).

PAVIČIĆ, S.: **Žensko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj s primjerom-suvenirnica „Zera“**, Specijalistički diplomski stručni, Veleučilište u Karlovcu, Primjenjene Znanosti, Karlovac, 2022, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka%3A2452/datastream/PDF/view>

PETRIK, I.: **Uloga i položaj žena tijekom i nakon Francuske revolucije**, Specijalistički diplomski stručni, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu,Osijek 2019.

POLOŠKI, N.: **Ženski still vođenja-empirijsko istraživanje primarnih nositelja u Hrvatskim preduzećima**, Ekonomski pregled, 54 (1-2) 38-54, 2003,<https://hrcak.srce.hr/file/39834> (datum objave: 12.listopad 2003.).

POSLOVNI.HR,,: **‘Stakleni strop’ ne dopušta ženama da dođu na više pozicije**, Poslovni dnevnik. 2015, <https://www.poslovni.hr/vijesti/stakleni-strop-ne-dopusta-zenama-da-dou-na-vise-pozicije-206190> (datum objave: 31.svibanj 2015.).

POPOVIĆ, T.,: **Žene vlasnici nešto manje od trećine preduzeća u Srbiji**, Ekonomija, Radio televizija Vojvodina, 2019, [https://rtv.rs/sr\\_ci/ekonomija/zene-vlasnici-nesto-manje-od-trecine-preduzeca-u-srbiji\\_1037297.html](https://rtv.rs/sr_ci/ekonomija/zene-vlasnici-nesto-manje-od-trecine-preduzeca-u-srbiji_1037297.html) (datum objave: 1.kolovoz 2019.).

PRIVREDNIK.BA.: **Žene kao menadžeri u BiH u 2017. godini ostvarile su 3,2 milijarde KM prihoda**, Bizlife, Preduzetnistvo, Privrednik.ba., 2018, <http://privrednik.ba/zene-kao-menadzeri-u-bih-u-2017-godini-ostvarile-su-32-milijarde-km-prihoda/> (datum objave: 19.lipanj 2018.).

PRIVREDNI.HR.: **Kakva je budućnost hrvatskog ženskog poduzetništva**, Privredni.hr, 2019, <https://privredni.hr/kakva-je-buducnost-hrvatskoga-zenskog-poduzetnistva> (datum objave: 1.veljače 2019.).

RAZVOJNA AGENCIJA SRBIJE.: **Javni poziv za sprovođenje paketa usluga za mlade i žene poduzetnice U okviru Programa standardizovanog seta usluga za mikro, mala i srednja preduzeća i preduzetnike u 2022. godini**, Ministarstva privrede, Razvojna agencija srbije, Beograd ,2022.

SANDBERG, S.: **Ustrajnost: žene, poslovi i vođenje**, Algoritam, Zagreb, 2014.

**Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj**, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Vlada republike Hrvatske Zagreb, 2014.

ŠERAK, a.,: (2022). **Žene poduzetnice su najveći izvor gospodarskog rasta na balkanu**, Biznis, Inspiracija, Women in Adria, 2022, <https://www.womeninadria.ba/zene-poduzetnice-su-najveci-izvor-gospodarskog-rasta-na-balkanu/> (Datum objave: 20.lipanj 2022.).

ŠESTAN, K., I.: **Menadžerice na staklenoj litici: Žene u Hrvatskoj teško opstaju u top menadžmentu**, Novi list, 2014, [https://www.novilist.hr/zanimljivosti/menadzerice-na-staklenoj-litici-zene-u-hrvatskoj-tesko-opstaju-u-top-menadzmentu/?meta\\_refresh=true](https://www.novilist.hr/zanimljivosti/menadzerice-na-staklenoj-litici-zene-u-hrvatskoj-tesko-opstaju-u-top-menadzmentu/?meta_refresh=true) (Datum objave: 19.listopad 2014.).

TANJUG.: **Statistike: U Rusiji najviše žena menadžera**, Super žena B92.NET., 2014, [http://arhiva.superzena.net/posao.php?yyyy=2014&mm=06&nav\\_id=863544](http://arhiva.superzena.net/posao.php?yyyy=2014&mm=06&nav_id=863544) (Datum objave: 18.lipanj 2014.).

TOMAŠEVIC, N., B.: **Poduzetnice budućnost hrvatskoga gospodarstva**, DW, 2020, <https://www.dw.com/hr/poduzetnice-budu%C4%87nost-hrvatskoga-gospodarstva/a-52664004> (Datum objave: 08.ožujak 2020.).

VINCAN, J.: **Srbija vodeća zemlja u regionu po broju žena među top menadžerima**, Biznis RS, Vesti, 2022, <https://biznis.rs/vesti/srbija-vodeca-zemlja-u-regionu-po-broju-zena-medju-top-menadzerima/> (datum objave: 21.veljača 2022.).

VISA, SHE SHE'S NEXT,: **Ko je preduzetnica? Šta znači biti preduzetnica, šta to nosi sa sobom? Koju težinu ima i šta sve predstavlja jedna reč?**, She's Next-Visa, 2022, <https://rs.visa.com/pay-with-visa/promotions/shes-next1.html#1> (datum objave: 23.travanj 2022.).

VUKOVIĆ, K.: Počeci poduzetništva žena o znanstvenim i književnim djelima Hrvatskih autora, Društvena istraživanja : časopis za opća društvena pitanja, Vol. 24 No. 1, 2015, <https://doi.org/10.5559/di.24.1.07>

ZIRDUM, G., CVITANOVIĆ, V.: **Prepreke i mogućnosti razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, Obrazovanje za poduzetništvo**, VOL7 NR2, 2017. <https://hrcak.srce.hr/file/282757>

ZRINSKI, A.: **Karijerne barijere žena menadžera zbog fenomena staklenog stropa**, Specijalistički diplomski stručni, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Zagreb, 2021.

## POPIS TABLICA

Tablica	Stranica
1. Čimbenici koji utječu na razvoj žena poduzetnica	8
2. Odobreni krediti po programu Poticanje poduzetništva mladih žena i početnika HBOR 2019.-2020.	12
3. Izdana jamstva HAMAG-BICRO-a za mala i srednja poduzeća u suvlasništvu ili vlasništvu žena za 2020. godinu	13

4. SWOT analiza žene u poduzetništvu	15
5. Prosječne bruto i neto plaće prema spolu u 2020. godini	37

## **POPIS ILUSTRACIJA**

### **Popis slika**

<b>Slika</b>	<b>Stranica</b>
1. 5M ženskog poduzetništva	20
2. Poslovni rezultati žena i muškaraca u poslovnom svijetu	34

### **Popis grafikona**

<b>Grafikon</b>	<b>Stranica</b>
1. Mjesečna bruto plaća prema spolu i područjima djelatnosti u 2020. godini	38
2. Udio žena na rukovodećim mjestima u svim državama članicama	40
3. Udio žena i muškaraca prema gospodarskim sektorima	41

## **ŽIVOTOPIS**

### **OSOBNJE INFORMACIJE : Mateja Brekalo**

Generala Ljubomira Milića 3/19

11 000 Beograd

E- mail: [mbrekalo2009@gmail.com](mailto:mbrekalo2009@gmail.com)

Mob: +381 64 1448 175

## **RADNO ISKUSTVO:**

1/7 2022- Gi Group HR Solutions, Beograd ,Team Bulding Consultant, organizacija team building događaja za klijente, organizacija svih drugih internih i eksternih događaja od početka do kraja događaja kroz prodajni, organizacijski i finansijski dio projekta.

1/3 2020 -Amadria Park, Šibenik, Event manager, organizacija kongresa i svih događanja, komunikacija sa klijentima kroz njihove projekte od početka pa dokraja kroz realizaciju i evaluaciju urađenog. Planiranje i kompletna realizacija od promotivnih, konferencijskih, edukativnih i informativnih događaja. Komunikacija s poslovnim partnerima, sponzorima, tehničkom podrškom i ostalima.

5/7 2019 - Amadria Park, Šibenik , Guest Experience PR manager, Šibenik, Opatija – organizacija boravka VIP gostiju, rješavanje potencijalnih žalbi gostiju, organizacija privatnih događaja, proslava, različitih izletničkih tura u suradnji sa turističkim agencijama i drugim partnerima, koordinacija rada svih odjela unutar hotela.

1/5 2019- Amadria Park, Šibenik, Opatija, Recepcioner.

1/6 2018- Amadria Parkd.d, Šibenik, Voditelj prodajnog objekta.

6/12 2015-1/06 2018 Sportina group d.o.o, Voditelj prodajnog objekta, Šibenik.

1/05 2013-1/03 2014 Wiener Osiguranje d.d, Šibenik, zastupnik i administrator uredskih poslova.

1/02 2013-1/05 2013 Triglav Osiguranje d.d , Šibenik, zastupnik i administrator uredskih poslova.

## **OBRAZOVANJE:**

**2018-2024 Magistar ekonomije, Sveučilište u Zadru**

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti,

Poduzetništvo za kulturu i turizam

**2009-2012 Stručna prvostupnica ekonomije**

Stručni studij trgovine

Veleučilište Lavoslav Ružička

**2005-2009 Srednja ekonomska škola, Vukovar**

Ekonomist

## **OSOBNJE VJEŠTINE:**

**Materinji jezik**      Hrvatski jezik

<b>Drugi jezici</b>	<b>RAZUMIJEVANJE</b>	<b>GOVOR</b>	<b>PISANJE</b>
Engleski	C2	C2	C2
Talijanski	B1	B1	B1

## **VOZAČKA DOZVOLA**

**Automobili : B**

## **PRILOZI**

Prilog 1. Podsjetnik za intervju

Pomoću postavljenih istraživačkih pitanja na temelju kvalitativne metode intervjua istražiti će se razlike u zastupljenosti žena u upravnim tijelima, odnosno na rukovodećim pozicijama u Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji te postoje li razlike između žena u samostalnim poslovnim pothvatima i ženama na visokim pozicijama. Ako postoje, ispitat će se koje su to razlike i kako su utjecale na jednu i drugu skupinu prilikom izgradnje osobne karijere.

Temeljna istraživačka pitanja ovoga intervjua jesu:



- Koje su razlike u motivaciji žena koje su se odlučile na samostalno pokretanje posla i žena koje su odlučile ostati i napredovati unutar korporacija?
- S kojim su se ključnim barijerama suočavale žene poduzetnice, a s kojima žene na menadžerskim pozicijama?

Metodom intervjua dobit će se uvid u socijalni kontekst istraživanja. Ukupan broj sudionika bit će osam, odnosno dvije žene poduzetnice i dvije žene na menadžerskim funkcijama u Republici Hrvatskoj i dvije žene poduzetnice i dvije žene na menadžerskim funkcijama u Republici Srbiji. Svaki će se intervju provesti osobno, odnosno kontakt s ispitanikom ostvarit će se licem u lice. Intervju će se transkribirati i analizirati kvalitativnim metodama istraživanja, a na temelju svih prikupljenih podataka i spoznaja koncentrirat će se na traženje značenja i smisla u kontekstu kojeg stvaraju pojedinci i istraživanja.

## **PITANJA ZA ŽENE PODUZETNICE U REPUBLICI HRVATSKOJ I REPUBLICI SRBIJI**

1. Možete li nam ukratko objasniti kako je krenuo Vaš poduzetnički pothvat?
2. Kako izgleda Vaš radni dan i koje su prednosti i nedostaci posjedovanja vlastitog poduzeća?
3. Je li Vam obitelj pružala podršku i na koji način?
4. Na koji je način reagirala Vaša bliska okolina kad ste im obznanili da krećete u samostalne poslovne pothvate?
5. Što Vas je motiviralo na samostalno pokretanje vlastitog posla?
6. S kojim ste se preprekama i izazovima morali suočiti prilikom pokretanja vlastitog posla?
7. Od kojih ste osoba i institucija dobili najviše podrške?
8. Po Vašem mišljenju, u kakvom je položaju poduzetništvo žena u odnosu na regionalno okruženje (Republika Hrvatska/ Republika Srbija)?
9. Što biste poručili mladim ženama koje razmišljaju o ulasku u svijet poduzetništva?
10. Koji su Vaši najveći izazovi u poslovanju?
11. S kojim se svakodnevnim problemima susrećete u poslovanju?
12. Po Vašem mišljenju, što je potrebno poduzeti kako bi se što veći broj žena uključio u poduzetništvo?

13. Mislite li da su žene i muškarci ravnopravni prilikom kreiranja vlastitog poduzetničkog pothvata i objasnite?
14. Jeste li tijekom ulaska u svijet poduzetništva imali susrete s diskriminacijom ili stereotipima?
15. Po Vašem mišljenju, postoji li dovoljan broj edukativnih ustanova u kojima žene poduzetnice mogu steći znanja koja će im pomoći da uspješno vode svoj poslovni pothvat?

### **PITANJA ZA ŽENE MENADŽERE U REPUBLICI HRVATSKOJ I REPUBLICI SRBIJI**

1. Jeste li se ikad susreli s natječajima za posao u kojima se spominjala spolna pripadnost kao jedan od uvjeta za dobivanje posla?
2. Jesu li Vam ikad na razgovoru za posao postavili pitanje o bračnom statusu i broju djece?
3. Jesu li Vam ikad na razgovoru za posao postavili pitanje o Vašim namjerama vezanim uz daljnje planiranje obitelji ili rađanje?
4. Jeste li ikad dobili otkaz zbog trudnoće?
5. Jeste li nakon porodiljnog dopusta vraćeni na poziciju na kojoj ste bili prije porodiljnog?
6. Smatrate li da žene i muškarci danas imaju jednake prilike i ostvaruju li jednaku korist od poslovnih rezultata?
7. Po Vašem mišljenju, prilikom zapošljavanja, imaju li žene i muškarci jednake mogućnosti?
8. S kojim ste se preprekama i izazovima suočavali unutar Vašeg poduzeća?
9. Što Vas je motiviralo na ostanak i daljnji napredak unutar Vašeg poduzeća?
10. Jeste li se susreli s nekim oblikom diskriminacije ili stereotipa unutar Vašeg poduzeća?
11. Jesu li Vas nadređeni nagrađivali sukladno ostvarenim rezultatima?
12. Jeste li bili jednako nagrađivani za postizanje rezultata u odnosu na Vaše muške kolege?
13. Jeste li se ikad susreli s izjavom unutar poduzeća da je „menadžment muški posao“?
14. Po Vašem mišljenju, smatrate li da ste uspješniji od svojih muških kolega?
15. Smatrate li da je pojam „stakleni strop“ učestala pojava unutar poduzeća?

