

# Rodna osnova diskriminacije žena pri napredovanju na poslu - problemi staklenog stropa

---

Trajanovski, Sonja

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Department of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:253908>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

HRVATSKI STUDIJI

Sonja Trajanovski

**RODNA OSNOVA DISKRIMINACIJE  
ŽENA PRI NAPREDOVANJU NA POSLU –  
PROBLEM STAKLENOG STROPA**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2018.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

HRVATSKI STUDIJI

ODSJEK ZA SOCIOLOGIJU

SONJA TRAJANOVSKI

**RODNA OSNOVA DISKRIMINACIJE  
ŽENA PRI NAPREDOVANJU NA POSLU –  
PROBLEM STAKLENOG STROPA**

DIPLOMSKI RAD

Mentorica: doc. dr. sc. Anita Dremel

Zagreb, 2018.

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Teorijska podloga</b> .....	<b>4</b>
2.1 <i>Pojam staklenog stropa</i> .....	7
2.2 <i>Neka istraživanja o ženama u visokom menadžmentu</i> .....	9
<b>3. Diskriminacija pri zapošljavanju i radu – zakonodavni okviri RH</b> .....	<b>13</b>
3.1 <i>Zakon o ravnopravnosti spolova</i> .....	13
3.2 <i>Zakon o suzbijanju diskriminacije</i> .....	14
<b>4. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova</b> .....	<b>15</b>
4.1 <i>Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH</i> .....	16
4.2 <i>Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH – 500 trgovačkih društava</i> .....	18
4.3 <i>Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH – 100 trgovačkih društava</i> .....	21
4.4 <i>Istraživanje uzroka jaza u plaćama između muškaraca i žena na hrvatskom tržištu rada</i> . .....	23
<b>5. Svrha i ciljevi istraživanja, opća i specifična istraživačka pitanja, operacionalne definicije</b> .....	<b>27</b>
<b>6. Opis pristupa istraživanja i metoda prikupljanja podataka, terenskog postupanja i planiranog i ostvarenog uzorka</b> .....	<b>28</b>
<b>7. Pitanja istraživačke etike i refleksivnosti istraživača</b> .....	<b>30</b>
<b>8. Analiza rezultata istraživanja</b> .....	<b>31</b>
<b>9. Zaključna razmatranja i usporedba s rezultatima drugih istraživanja</b> .....	<b>50</b>
<b>10. Zaključak</b> .....	<b>54</b>
<b>11. Prilozi</b> .....	<b>56</b>
11.1 <i>Protokol</i> .....	56
11.2 <i>Informirani pristanak</i> .....	59
11.3 <i>Kodna lista</i> : .....	61
<b>12. Literatura</b> .....	<b>65</b>

## 1. Uvod

Jedna od mnogobrojnih karakteristika (post)modernizacijskih procesa su emancipacijski procesi i pokreti koji su rezultirali sve jačim ulaskom žena na svjetsko tržište. Žene su svojim radom znatno doprinijele razvoju globalne ekonomije, ali veliki broj njih i dalje se suočava s određenim poteškoćama i preprekama na svom radnom mjestu. Uzmemo li u obzir činjenicu da su žene počele zarađivati vlastitu plaću tek u prošlom stoljeću, potpuno je očekivana bojazan da nas očekuje još mnogo borbe do postizanja potpune jednakosti prema kojoj se teži. Dobivanjem prava na edukaciju i rad, ženska borba za jednakost svakako nije završila. Udio žena na tržištu rada kontinuirano se povećava, ali „orodnjeni“ rad tj. tradicionalna podjela poslova na „muške“ i „ženske“ još uvijek postoji. Unatoč njihovom formalnom obrazovanju, sposobnostima, znanju i kompetencijama, žene u prosjeku zarađuju manje od muškaraca istog stupnja obrazovanja, napreduju sporije i rjeđe od svojih muških kolega, češće obavljaju slabije plaćene poslove, a rukovodeća, odgovornija i bolje plaćena mjesta u većini su slučajeva (unaprijed) dodijeljena njihovim muškim kolegama. Iako Hrvatska zakonskim regulativama prati međunarodni standard i europsko pravo, a prava žena formalno su zajamčena Zakonom o ravnopravnosti spolova i Zakonom o suzbijanju diskriminacije, i dalje smo svjedoci spolne diskriminacije. Žene u Republici Hrvatskoj predstavljaju većinu visoko obrazovanog stanovništva (59,9%), no svojim rezultatima moraju nadmašiti muškarce kako bi uopće bile primijećene i kako bi se izborile za istu plaću na identičnoj poziciji.<sup>1</sup> Iako se u današnje vrijeme mnoge poslovne organizacije kunu u jednakost njihovih zaposlenica i zaposlenika, u jednaki iznos njihovih plaća i prava – istraživanja pokazuju sasvim drugačiju realnost.

Ovim se radom želi ukazati na problematiku diskriminacije žena na poslu tj. skrenuti pažnju na njihovo otežano napredovanje unutar poslovne hijerarhije s posebnim naglaskom na privatni sektor. U svrhu prikupljanja podataka potrebnih za realizaciju osnovnog cilja i svrhe istraživanja, provedeno je kvalitativno istraživanje, a dobiveni su podaci uspoređivani s izvješćima

---

<sup>1</sup> Prema podacima DZS-a iz 2016. godine spolna raspodjela studenata koji su diplomirali na visokim učilištima je 59,9% žena i 40,1% muškaraca.

Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova i ostalim istraživanjima. Cilj istraživanja je utvrditi postoji li razlika u napredovanju žena na poslu u odnosu na muškarce.

## **2. Teorijska podloga**

Podređeni položaj žena u društvenom, političkom, ali i duhovnom segmentu trajao je stoljećima, a u pojedinim dijelovima svijeta traje i danas. Takav je društveni status utemeljen na tradicionalnom patrijarhatu koji je institucionalizirao moć muškaraca i spolne razlike između žena i muškaraca. Ranije spomenute promjene na tržištu rada i sve veći proboj žena na isto, odrazile su se i na strukturu tradicionalne obitelji u kojima je otac bio radnik i hranitelj, a majka domaćica i odgajateljica. Iako su se kolektivno izborile za svoja radnička prava i danas su neke od njih poduzetnice ili rade na visokim menadžerskim pozicijama, uz plaćeni rad, žene u većini slučajeva obavljaju i kućanske poslove. U istraživanju kojeg je 2017. godine napravila tvrtka Hental d.o.o., 600 ispitanica bilo je upitano da procijene prosječan broj sati koje one i njihov partner provedu tijekom jednog prosječnog tjedna obavljajući rutinske kućanske poslove. Prikupljeni podaci pokazali su da žene obično provode 15 sati tjedno obavljajući rutinske kućanske poslove, dok to njihovi partneri obično čine oko 4 i pol sata tjedno. Osim kućanskih poslova, većina žena obavlja i poslove vezane za brigu o djeci. Prosječno potroše 24 sata tjedno, a njihovi partneri provode 10 sati tjedno obavljajući poslove vezane za brigu o djeci.

Iako je teško pomiriti sve navedene obveze, udio žena koje se odlučuju iskoristiti mogućnost plaćenog rada i dalje je u porastu. Eurostatovi podaci iz 2017. godine ukazuju na promjene u stopi zaposlenosti muškaraca i žena od 1993. godine. Današnji podaci jasno prikazuju smanjenje razlike u stopi zaposlenosti muškaraca i žena koje je uglavnom izazvalo povećanje stope zaposlenosti žena diljem Europe. „Među čimbenicima koji utječu na porast ponude ženskog rada nalaze se: ograničenja veličine obitelji, što ženama daje više mogućnosti za rad, kao i za rad na dulje razdoblje; promijenjeno poimanje ženinih društvenih uloga; povećanje kvalifikacija žena putem obrazovnoga sustava; želja da se povećaju osobni prihodi i prihodi kućanstva“ (Abercrombie, Hill i Turner, 2008: 447).

Žene danas u većini svjetskih zemalja, a posebno u zemljama EU imaju formalno pravo na rad i plaću, međutim važno je razlučiti kakve poslove obavljaju žene, a kakve muškarci. U some

radu Galić (2011) navodi kako je rad koji čovjek obavlja orodnjena institucija, a kategorija spol/rod su ključne odrednice temeljem koje se određeni poslovi dijele i pripisuju.

Čak i unutar istog zanimanja žene i muškarci nalazili su se zaposleni na različitim poslovima tržišta rada. Rodna segregacija, koja se odnosi na koncentraciju žena i muškaraca u različitim poslovima, zanimanjima i tvrtkama vrlo je elastična i ustrajna karakteristika radnog mjesta. Stoga je aspekt spolne podjele rada ključna karakteristika 'orodjenih institucija', kao što su, primjerice, tržište i organizacije rada koje ga čine (Galić, 2011: 34).

Prema Reskin i Heartman (1986) rodna segregacija na tržištu rada iznimno je stabilan fenomen koji se nije mnogo promijenio od 1900-ih godina. Ta je stabilnost iznenađujuća u svjetlu golemih promjena koje su se dogodile u strukturi gospodarstva obzirom na smanjenje obrazovnih razlika između muškaraca i žena te na sve veću sličnost u radnim obrascima muškaraca i žena.

Ranija istraživanja predložila su dualistički model primarnih i sekundarnih segmenata tržišta rada. Premda se danas priznaje postojanje više od dva segmenta, podjela na primarne i sekundarne segmente ostaje i nadalje važna i može se naći u velikom broju gospodarstava. Primarna se tržišta sastoje od poslova koji nude visoke nadnice, strukturirane karijere (iako s niskim „plafonom“ za manualne zaposlenike), priliku za stjecanje kvalifikacija na poslu te stabilno i sigurno zaposlenje... Poslovi na sekundarnom tržištu rada pružaju niske plaće, slabe mogućnosti napredovanja ili stjecanja kvalifikacija i nestabilno, nesigurno zaposlenje... U Japanu i Sjedinjenim Državama, gdje je dvojno tržište rada visoko razvijeno, određene skupine radnika obično dobivaju poslove na samo jednom tržištu: vjerojatnije je da će pripadnici etničke manjine i žene biti izabrani za sekundarne, a muškarci, pripadnici etničke većine, za primarne poslove (Abercrombie, Hill i Turner, 2008: 324).

Ženski su plaćeni poslovi proizašli iz kućanskih poslova koje su obavljale prije izlaska na tržište rada, a kojeg, između ostalog, odrađuju i danas. Povijesno gledano, žene su oduvijek obavljale nekvalificirana i rutinska zanimanja u sektoru uslužnih djelatnosti. Tako su prevladavale u



blagajničkim, daktilografskim i tajničkim poslovima, a tek je manji broj žena koje su ušle u poslove više razine tradicionalno radio u sferi obrazovanja, socijalne skrbi i zdravstva. Rodna segregacija može biti horizontalna i vertikalna.

Profesionalna segregacija ima vertikalnu i horizontalnu komponentu. Vertikalna segregacija odnosi se na nastojanje žena da pretežito obavljaju poslove koji donose malo moći i prostora za napredovanje, dok muškarci zauzimaju utjecajnije i moćnije položaje. Horizontalna segregacija odnosi se na nastojanje muškaraca i žena da se zapošljavaju na različitim poslovima. Primjerice, žene dominiraju u poslovima nalik na kućanske (sobarice, konobarice, čistačice) i u rutinskim činovničkim poslovima (Giddens, 2007: 392).

Horizontalna segregacija, osim što se odražava na razlike u plaćama muškaraca i žena, doprinosi i nižem socijalnom statusu odnosno društvenom ugledu. Posljedice rodne segregacije na radnom mjestu mogu biti pogubne i za društvo u cjelini, ne samo za pojedince.

Društvo, ekonomija i pojedinci gube kada se radnicima dodjeljuju poslovi temeljem karakteristika kao što su spol, rasa ili dob, a ne temeljem njihove sposobnosti obavljanja posla... Kada su poslovi klasificirani kao muški ili ženski, niti muškarac niti žena nisu slobodni obavljati poslove koji bi im najbolje odgovarali. Budući da je uložilo u razvoj sposobnosti svojih članova, društvo kao i njegovi pojedini članovi gube kada se radnicima dodjeljuju poslovi na temelju njihovog roda, a ne njihovih talenata (Reskin i Hartmann, 1986: 9).

Vertikalno segregiranje ženama dopušta napredovanje unutar poslovne hijerarhije do određene granice, nakon toga sve su visoke radne pozicije rezervirane za muškarce.

Bez obzira na to radi li se o privatnim tvrtkama ili javnim ustanovama, svugdje se javlja karakteristično pravilo da s višim razinama društvene moći i/ili društvenog položaja određenog zanimanja i funkcije pada udio i žena. Što je položaj rukovodeće funkcije u strukturi organizacije rada ili političke funkcije viši, u pravilu će ih, uz rijetke iznimke, zauzimati muškarci. Žene su u pravilu,

smještene na nižim razinama struktura organizacija, društvene moći i odlučivanja (Galić, 2011: 57).

## **2.1 Pojam staklenog stropa**

Vertikalna segregacija, dakle predstavlja odnos žena i muškaraca na različitim hijerarhijskim pozicijama unutar tvrtki. Ta je pojava poznata pod nazivom „efekt staklenog stropa“.

Stakleni strop označava suptilne i jedva vidljive prepreke koje stoje na putu promaknuću žena. Prvo, vjerojatnije je da će djevojke menadžerice, a ne mladići menadžeri biti raspoređene na pomoćne poslove koji nisu presudni za poslovanja (poput kadrovske odjela, prodaje, administracije), što im stvara mnogo slabiju osnovu za napredovanje. Drugo, procesi selektiranja mogu diskriminirati žene pri promaknuću. Daje se naslutiti da postoje implicitni kriteriji (prije nego formalna diskriminacija) koji žene stavlja u nepovoljniji položaj (Abercrombie, Hill, Turner, 2008: 206).

Ovaj pojam označava nevidljivu barijeru u napredovanju žena – žene napreduju do određene granice, a nakon toga im je napredovanje otežano ili ograničeno. Sam pojam staklenog stropa koji označava podzastupljenost žena na rukovodećim položajima prvi je put upotrijebio 1986. godine Wall Street Journal u izvještajima o poslovnim ženama. Razlozi ženina napredovanja vrlo su stereotipizirani.

Jedna od tendencija starijih muškaraca menadžera jest stereotipiziranje menadžerica – one, prema tim stavovima, imaju određene „ženske“ karakteristike. Pozitivni stereotip glasi da su žene sposobnije u područjima ljudskih odnosa i skrbi te da su pouzdanije i savjesnije. Negativni stereotip glasi da su žene, u odnosu na muškarce, manje inovativne, ambiciozne i analitične te da na njih više utječu osjećaji (Abercrombie, Hill, Turner, 2008:206).

Postoji općeprihvaćeno mišljenje da ženama nije mjesto na visokim menadžerskim pozicijama, da su one emotivnije i nestabilnije, da se trebaju brinuti o obitelji i djeci, a neki muškarci smatraju i da nisu dovoljno sposobne. Frgačić je to u svom radu (2012) vrlo plastično

opisala: žene često niti ne primijete da obavljaju tajničke poslove za svoje kolege jer imaju urođenu vještinu da nas koriste kao pomoćni resurs. Pritom se služe različitim tehnikama: laskaju nam da smo bolje od njih, priznaju da oni nemaju pojma o tome, prave se nevješti, koriste šarm i mole za uslugu, apeliraju na naše majčinske instinkte, preuveličavaju važnost nekog zadatka kako bismo imale osjećaj da smo važne ili nam jednostavno izdaju naredbe ako su shvatili da se nećete buniti.

Ako je društvo miješano i treba nešto fotokopirati, svi će očekivati da se žena digne. Najčešće će ona to i učiniti. Ako treba skuhati kavu, srediti formalnosti u hotelu u kojem noćite, pisati zapisnik na sastanku, organizirati nešto, prevesti nešto, obrisati stol na kojem se nešto prolilo, poslati faks, odnijeti ili donijeti nešto, nazvati nekoga – oči su uvijek uprte u ženu i nije važno što ona nije tajnica (Frgačić, 2012: 42).

Povijesni društveni obrasci ponašanja i raspodjele društvenih uloga čine diskriminacijsku praksu tvrdo ukorijenjenom. Samardžija, Holjevac i Turk (2009) ističu kako je važno razlikovati primarnu od sekundarne diskriminacije. Naime, primarna diskriminacija odnosi se na slučajeve u kojima je žena diskriminirana zbog predrasuda ili uvjerenja. Primjerice da su žene manje sposobne, kompetitivne i iracionalne. Ovaj tip diskriminacije karakterizira cijeli skup patrijarhalno-stereotipnih situacija koje imaju za posljedicu podjelu na „muške“ i „ženske“ poslove. Smatralo se da je privatna domena ženino prirodno okruženje, a izvan te domene ona je onemogućena funkcionirati prema racionalnim i univerzalnim pravilima. Sekundarna diskriminacija temelji se na ekonomskim ili pragmatičnim razlozima. U svrhu efikasnosti i profita, muškarac je preferiran pred ženom jer su njezini prioriteti vezani za odgoj djece. Također se smatra da bi se žene u upravljačkoj strukturi teže snalazile, a mogle bi izazvati otpor, pokazati drugačiji pristup poslovanju i upravljanju. U ovim se opravdanjima za diskriminaciju, navode autori, ne radi o uvjerenjima o ženskoj neprimjerenosti na rukovodećim pozicijama nego se prihvaćaju postojeće datosti i raspodjela društvenih uloga koje su takve da diskriminiraju žene.

Prepreka pri napredovanju, ali i zapošljavanju može biti i zahtjevi obitelji. Žene su i dalje one koje u većini slučajeva prekidaju svoje karijere kako bi uskladile obiteljske obaveze. Ukoliko žena postigne neki viši položaj na poslu te nakon toga ode na porodiljni, postoji mogućnost da će nakon povratka biti degradirana na prošlo radno mjesto. Također, ukoliko prilikom razgovora za

posao odgovori potvrdno na pitanje u vezi porodiljnog dopusta, šansa za zaposlenjem već u samom startu joj može biti manja. Iako broj zaposlenih žena koje rade puno radno vrijeme raste, mnoge rade honorarno na određeno ili skraćeno radno vrijeme. No, honorarni posao ima i određene nedostatke; češće je nesiguran i slabije plaćen te ne ostavlja mnogo prostora za ženino napredovanje u karijeri.

## **2.2 Neka istraživanja o ženama u visokom menadžmentu**

Globalno tržište prošle je godine napravilo jedan korak naprijed, ali i jedan korak unatrag – tim riječima organizacija Grant Thornton izvještava o situaciji rodne raznolikosti u visokom menadžmentu.<sup>2</sup> Nalazi u ovom izvješću izvedeni su iz 4995 intervjuja provedenih 2017. godine sa zaposlenicima na najvišim poslovnim instancama u 35 zemalja. Postotak kompanija koje imaju barem jednu ženu u visokom menadžmentu je u porastu i za 2018. godinu iznosi 75% . S druge strane, udio žena na najvišim menadžerskim pozicijama u odnosu na prošlu godinu pao je za 1% i sada iznosi 24%. Postotak kompanija koje imaju barem jednu ženu u visokom menadžmentu 2015. je godine iznosio 68%, dok je udio žena na najvišim menadžerskim pozicijama 2015. godine bio 22%. Navedeni rezultati ukazuju na različito tempo rasta između navedene dvije kategorije. Na globalnoj razini, Grant Thornton zaključuje kako je promjene teže uvesti u razvijenim regijama svijeta jer djeluju s utvrđenim i ukorijenjenim obrascima ponašanja, dok su gospodarstva u nastajanju u stanju dinamičke promjene pa tvrtke imaju otvoreniji pristup i način razmišljanja

---

<sup>2</sup> Grant Thornton nagrađivana je i globalno priznata mreža profesionalnih usluga te jedna od vodećih svjetskih organizacija neovisnih osiguravateljskih, poreznih i savjetodavnih tvrtki. Vodeći je poslovni savjetnik koji pomaže svjetskim organizacijama da otključaju svoj potencijal za rast. Međunarodno poslovno izvješće (IBR) Grant Thornton je vodeće svjetsko istraživanje srednjeg tržišta koje kvartalno intervjuira oko 2500 viših rukovoditelja u privatnim tvrtkama širom svijeta.

**Tablica 1.** Poduzeća s barem jednom ženom u visokom menadžmentu i udio žena na najvišim menadžerskim pozicijama

	Postotak poduzeća s barem jednom ženom u visokom menadžmentu	Udio žena na najvišim menadžerskim pozicijama	Postotak poduzeća s barem jednom ženom u visokom menadžmentu	Udio žena na najvišim menadžerskim pozicijama
	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
Africa	82%	98%	29%	30%
APAC	62%	71%	25%	23%
Eastern Europe	91%	87%	38%	36%
EU	64%	73%	26%	27%
Latin America	52%	65%	20%	30%
North America	69%	81%	23%	21%

Izvor: Grant Thornton. 2018. Women in business: beyond policy to progress.

Navedeni podaci ukazuju na jasan kontrast između gotovo nepromijenjene stope žena na najvišim menadžerskim pozicijama i sve većeg broja poduzeća s barem jednom ženom u visokom menadžmentu. Iako brojke padaju, rezultati pokazuju kako je Istočna Europa vodeća regija kada je riječ o sudjelovanju žena u visokom menadžmentu. Zemlje koje se posebno ističu su Rusija i Poljska u kojima žene sve više pokreću i svoje vlastite tvrtke. Dakle, kao što je već rečeno, promjene je teže uvesti u razvijenim regijama svijeta što potvrđuju i rezultati zemalja EU i SAD-a, dok su gospodarstva u nastajanju fleksibilnija pa tako imamo Afriku koja definitivno vodi u kategoriji žena na najvišim menadžerskim pozicijama.

Autori istraživanja zaključuju kako je pojmove „raznolikost“ i „uključenost“ jednostavno zamijeniti. Ukoliko imate različitost onda morate imati i uključenost, međutim to često nije slučaj. Raznolikost ima ravnotežu različitih glasova u nekom biznisu, ali uključivanje osigurava da se ti glasovi čuju i ponašaju. „Ako posao nije usredotočen na stvaranje inkluzivne kulture u kojoj se svatko osjeća vrijednim i sposobnim govoriti, politike za povećanje rodne raznolikosti višeg menadžmenta vjerojatno neće imati nikakvog stvarnog utjecaja“ (Grant Thornton. 2018:13).

Istraživanje o rodnoj jednakosti na tržištu rada kojeg je proveo CESI<sup>3</sup> u suradnji s Katedrom za europsko javno pravo Jean Monnet, Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu provedeno je u sklopu projekta „Unapređenje pravnog i institucionalnog okvira za postizanje rodne jednakosti“. Cilj istraživanja bio je utvrditi poštuje li se i u kojoj mjeri Zakon o radu i Zakon o ravnopravnosti spolova. Istraživanje je provedeno pomoću dva različita anketna upitnika. Jedan je primjerak bio upućen Kadrovskim službama tvrtki u privatnom i javnom vlasništvu, dok je drugi namijenjen radnicima i radnicama zaposlenim u istim poduzećima.

Rezultati predstavnika ljudskih resursa u položaju žena i muškaraca ukazuju na to da ženska snaga prevladava u poduzećima koja su u državnom vlasništvu (52,9%), dok u stranom privatnom vlasništvu dominira muška radna snaga (75%). Tvrtke s više zaposlenih žena uglavnom pripadaju socijalnim, društvenim, obrazovnim i znanstvenim djelatnostima, dok poduzeća s više zaposlenih muškaraca pripadaju djelatnostima prijevoza, skladištenja, građevine i prerađivačke industrije. Ti podaci ne bi bili toliko značajni, međutim problem nastaje onda kada se ženin rad u određenim djelatnostima koje se etiketiraju „ženskim“, vrednuje i/ili plaća manje od rada u „muškim“ djelatnostima. Ispitanici u ovom istraživanju tvrde kako muškarci i žene zarađuju jednako (92,5%). Trend u zapošljavanju po spolu u posljednje dvije godine pokazuje da poduzeća s više zaposlenih žena i dalje zapošljavaju uglavnom žene, dok tvrtke s više zaposlenika nastavljaju sa zapošljavanjem muškaraca. Nadalje, u rukovodstvima anketiranih poduzeća, značajno je više muškaraca nego žena. Zanimljiv je podatak taj da uglavnom žene koriste mogućnost kraćeg radnog

---

<sup>3</sup> CESI - Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje je ženska, feministička, neprofitna udruga osnovana kao odgovor na probleme kršenja ljudskih prava, posebice ženskih i manjinskih prava.

vremena, ukoliko tvrtka posjeduje takvu mogućnost. Radnice uzimaju bolovanje u većem broju radi brige o djeci i nemoćnim članovima obitelji, dok muškarci uzimaju bolovanje uglavnom radi bolesti. I na kraju je važno napomenuti kako su članovi ljudskih resursa odgovorili kako su u velikoj mjeri upoznati s politikama ravnopravnosti spolova, a s ciljem poštovanja Zakona o radu i Zakona o ravnopravnosti spolova sve više tvrtki donosi svoje interne politike za promicanje ravnopravnosti. Ovdje treba napomenuti da se mnoge tvrtke nisu odazvale sudjelovanju u ovom istraživanju. Od ukupno 156 poslanih anketnih upitnika, vraćeno ih je samo 40 stoga ovaj podatak valja tumačiti sa zadržkom.

Što se tiče odgovora radnika u identičnim tvrtkama, percepcija ispitanika jest da su muškarci bolji šefovi i lideri, a da su žene bolje radnice. Ovakav rezultat možemo pripisati gore navedenim stereotipima o ženama na visokim menadžerskim pozicijama. Kad govorimo o napredovanju kao motivaciji za radom, vrlo je važno naglasiti kako je za 27,3% muških ispitanika ono glavna motivacija za rad, dok ta brojka kod žena iznosi samo 10,2%. Taj je podatak važno povezati s udjelom muškaraca koji smatra da ih u profesionalnom napredovanju ne ometaju obiteljske obveze (95,5%). Zanimljivo je da 54,5% muškaraca smatra da njihova tvrtka omogućuje fleksibilnije radno vrijeme ženama s djecom, dok to tako smatra samo 20,4% žena. Unatoč tome što je velik dio voditelja HR-a u svojim odgovorima naveo kako poštuju Zakon o radu i Zakon o ravnopravnosti spolova, 12,7% žena ipak je navelo da su se one ili njihove kolegice tužile zbog povrede dostojanstva, a 28,2% radnika odgovorilo je da su bili žrtve mobbinga.

Usporedimo li rezultate oba anketna upitnika, dolazimo do zanimljivih rezultata. Naime, kadrovske službe ističu da poznanstva i veze nisu nikad kriterij koji se uzima u obzir pri zapošljavanju, dok zaposlenici smatraju da su to bitni kriteriji, posebice pri zapošljavanju u poduzećima javnog sektora. Čak 85% kadrovskih službi tvrdi da organizira razne edukacije za zaposlene, dok samo 49,3% zaposlenika smatra da poslodavac dovoljno ulaže u njihovu naobrazbu. I na kraju, 77% kadrovskih službi odgovara da imaju Kolektivnim ugovorom ili Pravilnikom o radu uređene mjere za zaštitu dostojanstva radnika, dok samo 45,1% zaposlenika odgovara da postoje takve mjere u poduzeću u kojem rade.

### **3. Diskriminacija pri zapošljavanju i radu – zakonodavni okviri RH**

Kako bi uskladila nacionalno zakonodavstvo s međunarodnim standardima i europskim pravom, Hrvatska je prilikom pristupanja Europskoj Uniji morala uvesti neke potpuno nove institucije. Tako je, između ostalog, Vlada Republike Hrvatske osnovala Ured za ravnopravnost spolova kao stručnu službu za obavljanje poslova u vezi s ostvarivanjem ravnopravnosti spolova (NN Članak 18 Zakona o ravnopravnosti spolova). Ured izrađuje cjeloviti sustav zaštite i promicanja ravnopravnosti spolova u Republici Hrvatskoj i prati njegovu učinkovitost, predlaže Vladi Republike Hrvatske i državnim tijelima donošenje ili izmjene zakona i drugih propisa, kao i usvajanje drugih mjera, izrađuje nacionalnu politiku za promicanje ravnopravnosti spolova i nadzire njezinu provedbu, provodi istraživanja, izrađuje analize i svake dvije godine Vladu Republike Hrvatske izvještava o provedbi nacionalne politike, prati usklađenost i primjenu zakona i drugih propisa koji se odnose na ravnopravnost spolova u odnosu na međunarodne dokumente. Došlo je do osnivanja i Povjerenstva za ravnopravnost spolova. Prema članku 28. Zakona o ravnopravnosti spolova to su radno-savjetodavna tijela županijskih skupština i skupštine Grada Zagreba u čijem sastavu su zastupljeni članovi/članice županijskih skupština odnosno skupštine Grada Zagreba, koordinatori/ice u uredima državne uprave, predstavnici/ce nevladinih udruga i nezavisni stručnjaci/kinje. Jedinice područne (regionalne) samouprave i Grad Zagreb osnivaju i osiguravaju uvjete i sredstva za rad županijskim povjerenstvima za ravnopravnost spolova i povjerenstvu za ravnopravnost spolova Grada Zagreba s ciljem promicanja ravnopravnosti spolova na lokalnoj razini i provedbe ovoga Zakona i Nacionalne politike za promicanje ravnopravnosti spolova. I konačno, formirana je i institucija Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova čiji će rezultati istraživanja biti u fokusu ovog rada i koji će se uspoređivati s dobivenim podacima iz ovog istraživanja

#### **3.1 Zakon o ravnopravnosti spolova**

U Hrvatskoj su prava žena formalno zajamčena Zakonom o ravnopravnosti spolova koji je u skladu s aktima Europske unije. Prema članku 5. Zakona o ravnopravnosti spolova, ravnopravnost spolova znači da su žene i muškarci jednako prisutni u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostvarivanje svih prava, kao i jednaku korist od



ostvarenih rezultata. Prema članku 13. diskriminacija na području zapošljavanja i rada zabranjena je u javnom i privatnom sektoru, uključujući državna tijela, u odnosu na: 1. uvjete za zapošljavanje, samozapošljavanje ili obavljanje zanimanja, uključujući kriterije i uvjete za izbor kandidata/kinja za radna mjesta, u bilo kojoj grani djelatnosti i na svim razinama profesionalne hijerarhije, 2. napredovanje na poslu, 3. pristup svim vrstama i stupnjevima školovanja, profesionalne orijentacije, stručnog usavršavanja i osposobljavanja, dokvalifikacije i prekvalifikacije, 4. uvjete zaposlenja i rada, sva prava iz rada i na temelju rada, uključujući jednakost plaća za jednaki rad i rad jednake vrijednosti, 5. članstvo i djelovanje u udrugama radnika ili poslodavaca ili u bilo kojoj drugoj profesionalnoj organizaciji, uključujući povlastice koje proizlaze iz tog članstva, 6. usklađivanje profesionalnog i privatnog života, 7. trudnoću, porod, roditeljstvo i sve oblike skrbištva. (2) Prilikom oglašavanja potrebe za zapošljavanjem u oglasu mora biti jasno istaknuto da se za oglašeno radno mjesto mogu javiti osobe oba spola. (3) Kada je posebnim zakonom propisana obveza raspisivanja natječaja u natječaju mora biti istaknuto da se za oglašeno radno mjesto mogu javiti osobe oba spola. Zakon o ravnopravnosti spolova propisao je i obvezu poduzimanja tzv. mjera pozitivne akcije radi postizanja stvarne jednakosti žena i muškaraca. Obveza poduzimanja pozitivnih mjera odnosi se na tijela s javnim ovlastima kao i na subjekte privatnog prava (poslodavci). Od pozitivnih mjera koje propisuje Zakon o ravnopravnosti spolova najdalekosežnija je obveza izrade i poduzimanja posebnih mjera s ciljem postizanja uravnotežene podzastupljenosti. Uvjeti koje posebne mjere moraju zadovoljiti postavljeni su sudskom praksom Europskog suda pravde (Ljubičić, 2011).

### **3.2 Zakon o suzbijanju diskriminacije**

Svrha ovog zakona je prema članku 1. osigurati zaštitu i promicanje jednakosti kao najviše vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske, stvoriti pretpostavke za ostvarivanje jednakih mogućnosti i urediti zaštitu od diskriminacije na osnovi rase ili etničke pripadnosti ili boje kože, spola, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, članstva u sindikatu, obrazovanja, društvenog položaja, bračnog ili obiteljskog statusa, dobi, zdravstvenog stanja, invaliditeta, genetskog naslijeđa, rodnog identiteta, izražavanja ili spolne orijentacije. (2) Diskriminacijom u smislu ovoga Zakona smatra se stavljanje u nepovoljniji položaj bilo koje osobe po osnovi iz stavka 1. ovoga članka, kao i osobe povezane s njom

rodbinskim ili drugim vezama. Zakon raspoznaje izravnu i neizravnu diskriminaciju: prema članku 2. Izravna diskriminacija je postupanje uvjetovano nekim od osnova iz članka 1. stavka 1. ovoga Zakona kojim se osoba stavlja ili je bila stavljena ili bi mogla biti stavljena u nepovoljniji položaj od druge osobe u usporedivoj situaciji. (2) Neizravna diskriminacija postoji kada naizgled neutralna odredba, kriterij ili praksa, stavlja ili bi mogla staviti osobe u nepovoljniji položaj po osnovi iz članka 1. stavka 1. ovoga Zakona, u odnosu na druge osobe u usporedivoj situaciji, osim ako se takva odredba, kriterij ili praksa mogu objektivno opravdati zakonitim ciljem, a sredstva za njihovo postizanje su primjerena i nužna. Prema članku 12. poslove središnjeg tijela nadležnog za suzbijanje diskriminacije obavlja pučki pravobranitelj koji po potrebi izvješćuje Hrvatski sabor o pojavama diskriminacije te provodi istraživanja i daje preporuke te predlaže Vladi Republike Hrvatske odgovarajuća zakonska i strateška rješenja.

#### **4. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova**

Pravobranitelj/ica za ravnopravnost spolova neovisno je tijelo nadležno za suzbijanje diskriminacije u području ravnopravnosti spolova kojeg imenuje Hrvatski sabor na prijedlog Vlade Republike Hrvatske. Dužnosti i poslovi Pravobranitelja/ice propisani su člankom 19. Zakona o ravnopravnosti spolova. (2) Pravobranitelj/ica za ravnopravnost spolova u okviru svoga rada: 1. zaprima prijave svih fizičkih i pravnih osoba vezane uz diskriminaciju u području ravnopravnosti spolova, 2. pruža pomoć fizičkim i pravnim osobama koje su podnijele pritužbu zbog spolne diskriminacije pri pokretanju sudskog postupka, 3. poduzima radnje ispitivanja pojedinačnih prijava do pokretanja sudskog spora, 4. uz pristanak stranaka provodi postupak mirenja uz mogućnost sklapanja izvan sudske nagodbe, 5. prikuplja i analizira statističke podatke o slučajevima spolne diskriminacije, 6. provodi neovisna istraživanja o diskriminaciji, objavljuje neovisna izvješća i razmjenjuje raspoložive informacije s odgovarajućim europskim tijelima. Prema članku 20. (3) Pravobranitelj/ica i njegov/njezin zamjenik/ica dužnosnici su Republike Hrvatske, imenuju se na vrijeme od 8 godina i mogu biti ponovno imenovani. Nadalje, članak 22. (1) određuje kako Pravobranitelj/ica djeluje neovisno i samostalno, prati provođenje ovoga Zakona i drugih propisa koji se tiču ravnopravnosti spolova i najmanje jednom godišnje izvješćuje Hrvatski sabor.

## **4.1 Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH**

Godine 2011. Pravobraniteljica Višnja Ljubičić provela je istraživanje o podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama (upravnim i nadzornim tijelima poslovnih subjekata na tržištu Republike Hrvatske). Istraživanje je provedeno na uzorku od 428 najvećih i najuspješnijih trgovačkih društava u RH (72 društva odbila su se očitovati).

Temeljni nalaz do kojeg je došlo istraživanje je činjenica da su žene izrazito podzastupljene na hrvatskom tržištu rada i to na svim razinama sudjelovanja - od redovitih radnih mjesta preko rukovodećih pozicija do sudjelovanja u upravnim i nadzornim tijelima. Istraživanje je utvrdilo kako su žene značajno, a često i izrazito, podzastupljene i na rukovodećim pozicijama. U istraživanju se osim rukovodećih pozicija (tzv. visoki management) pokušalo obuhvatiti i rukovodeće pozicije srednjeg i nižeg nivoa.

Podaci koji su prikupljeni kroz istraživanje ukazuju da žene drže oko 35% svih rukovodećih pozicija, no najviše se žena nalazi na nižim rukovodećim razinama. Nadalje, u poslovnim subjektima koji imaju jedinstvenu razinu rukovodećih pozicija (17 poslovnih subjekata) žene u prosjeku drže udio od 29% svih rukovodećih mjesta, dok u poslovnim subjektima s dvije razine rukovodećih mjesta (106 subjekata) žene u prosjeku drže 23% rukovodećih mjesta više razine i 41% niže razine. Slično je, navodi Pravobraniteljica, i kod poslovnih subjekata s tri razine rukovodećih pozicija (239 poslovnih subjekata). Žene drže 34% rukovodećih pozicija niske razine, 38% srednje razine i tek 23% rukovodećih pozicija visoke razine. Iz ovakvih je rezultata Pravobraniteljica iščitala izraženu vertikalnu segregaciju na tržištu rada odnosno ustanovila prisutnost tzv. *staklenog stropa* za žene koje svoju karijeru žele graditi na višim rukovodećim pozicijama.

Što se tiče situacije u upravljačkim i nadzornim tijelima, od ukupno 928 članova uprava poslovnih subjekata koji su sudjelovali u istraživanju, njih 751 je muškog spola što čini čak 81% svih članova uprava. Žene čine tek 19% članica uprava (177 žena). Podjela u nadzornim odborima gotovo je identična; od ukupno 1202 članova nadzornih odbora, udio muškaraca iznosi 80% (963 člana nadzornog odbora), a žene tek 20% (239 članica nadzornog odbora). Neki poslovni subjekti umjesto uprave i/ili nadzornog odbora imaju upravni odbor. U takvim je tvrtkama situacija još

gora. Žene čine tek 14% svih članova/ica upravnih odbora dok muškarci drže 86% istih mjesta. Ovakva statistika, zaključuje Pravobraniteljica, sugerira značajnu ulogu spolno uvjetovanih predrasuda i stereotipova pri imenovanju žena na upravljačka mjesta o kojima je bila riječ ranije u radu. U svim oblicima poslovnih subjekata muškarci čine većinu u najvišim rukovodećim tijelima. Tek je u 9% svih uprava postignuta uravnotežena zastupljenost žena i muškaraca, dok su u samo 8% uprava u većini žene, a slično je i kod nadzornih odbora. U samo 1% nadzornih odbora je postignuta ravnoteža, dok su žene u većini u samo 10% slučajeva.

Što se tiče žena na čelnim pozicijama, odnosno broja predsjednica uprava ili nadzornih odbora, žene zaista dobivaju mizeran udio na tržištu rada. U čak 91% svih uprava na čelu se nalazi muškarac. Tek u 9% njih na čelu uprave je žena. Na čelu nadzornih odbora nalazi se 89% muškaraca, a tek u 11% slučajeva je to žena.

Argument da su žene manje ambiciozne, teško je opravdati. Naime, u razdoblju u kojem je provedeno ovo istraživanje ukupan udio diplomiranih žena u 2009. godini bio je 58,6%. Od svih zaposlenika/ica na rukovodećim pozicijama u poslovnim subjektima koji su sudjelovali u istraživanju, čak 60% osoba na tim pozicijama ima fakultetsko obrazovanje, dok njih 15% ima neku vrstu visokoškolskog obrazovanja. Prema tome, Pravobraniteljica zaključuje kako prikupljeni podaci čvrsto sugeriraju da na hrvatskom tržištu rada žene otežano napreduju prema najvišim pozicijama zato jer su žene. Zaključuje i kako navedeni podaci ukazuju na to kako se značajan dio problema visoke podzastupljenosti žena na visokim rukovodećim, odnosno upravljačkim pozicijama, može objasniti samo utjecajem tradicionalnih rodno uvjetovanih predrasuda i stereotipova o ženama i njihovim interesima i sposobnostima tj. izravnom diskriminacijom.

Kao razloge ovakve podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama, 36% poslovnih subjekata je objasnilo podzastupljenost tvrdnjom kako se u njihovom slučaju radi o području djelatnosti u kojem po tradiciji prevladava muški spol. Samo je 4% poslovnih subjekata tvrdilo kako kod njih postoji manjak interesa žena za rad na tim pozicijama, dok je 5% tvrdilo da su zahtjevni uvjeti rada razlog podzastupljenosti.

Tvrđnja da je podzastupljenost rezultat činjenice da se radi o području djelatnosti u kojoj po tradiciji prevladava muški spol u biti implicira kako je razumljivo da će poduzećem u kojem dominira muška radna snaga upravljati „muška“ uprava. Ovakav stav ukazuje na visoku razinu tolerancije prema spolno/rodno uvjetovanim predrasudama, stereotipovima i podjelama na tržištu rada (Ljubičić, 2011: 7).

Osim generalnog zaključka da su žene izrazito podzastupljene na hrvatskom tržištu rada na svim razinama sudjelovanja, zanimljiv je i rezultat koji pokazuje značajniju podzastupljenost žena u subjektima koji su u pretežitom vlasništvu RH. Kod privatnih poslovnih subjekata žene zauzimaju 36% rukovodećih pozicija odnosno 23% rukovodećih pozicija najviše razine, a kod državnih/javnih poslovnih subjekata žene zauzimaju 27% rukovodećih pozicija i 19% rukovodećih najviše razine. Broj predsjednica uprava i nadzornih odbora u javnom sektoru nedopustivo je mali. Kod privatnih poslovnih subjekata žena na čelu uprave u niskih 9% slučajeva, dok je broj žena na čelu uprave u državnim poslovnim subjektima poražavajućih 4%. Situacija se mijenja kada govorimo o nadzornim odborima. U privatnim poslovnim subjektima, žene se na čelu nadzornog odbora nalaze u 10% slučajeva, dok je njihov udio u javnim poslovnim subjektima 17%. Slično je i sa zamjeničkim pozicijama, odnos je 37% zamjenica predsjednika/ice uprave poslovnih subjekata na 7% zamjenica u javnim poslovnim subjektima. U nadzornim odborima privatnih poslovnih subjekata žene su zamjenice predsjednika/ice u 10% slučajeva, dok ta brojka iznosi nešto viših 17% kod državnih/javnih poslovnih subjekata.

Pravobraniteljica ističe kako je ovo istraživanje obuhvatilo samo 428 poslovnih subjekata koji su pristali sudjelovati u istraživanju. Kada bi se obuhvatilo cijelo tržište, ne bi bilo iznenađujuće ako bi se utvrdilo da su žene još više podzastupljene nego što pokazuje ovo istraživanje.

## **4.2 Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH – 500 trgovačkih društava**

U sklopu projekta „Uklanjanje staklenog labirinta – jednakost prilika u pristupu pozicijama ekonomskog odlučivanja“ Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova provela je dva istraživanja

o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima RH. Prvo je istraživanje provedeno na uzorku od 181 trgovačkih društava, dok je drugo provedeno na 36 trgovačkih društava. Cilj je bio saznati udio žena i muškaraca na upravljačkoj razini koju čine upravno tijelo i nadzorni odbor te dobiti osnovne pokazatelje o tome kakvim ženama i muškarcima društva ukazuju povjerenje (obzirom na stupanj obrazovanja, dob i sl.). Sudjelovanje u istraživanju je bilo dobrovoljno, stoga postoji mogućnost da su sudjelovanju bila sklonija ona društva u kojima žene sudjeluju u radu tijela upravljačke razine. Od 500 trgovačkih društava kojima je upućena molba za sudjelovanjem odazvalo se njih 181 (36,20%).

Jednako kao i u ranije navedenom istraživanju, podaci ukazuju na to da su žene izuzetno podzastupljene u upravljačkim tijelima, iako s pravnog aspekta dolazimo do zaključka kako je zastupljenost žena i u upravnim i u nadzornim tijelima bolja u trgovačkim društvima s ograničenom odgovornošću nego u dioničkim društvima:

**Tablica 2.** Udio žena i muškaraca na najvišim upravljačkim pozicijama

<b>Trgovačka društva</b>			
	Upravljačka tijela	Upravna tijela	Nadzorni odbor
Žene	24,25%	25,40%	22,66%
Muškarci	75,75%	74,60%	77,34%
<b>Dionička društva</b>			
	Upravljačka tijela	Upravna tijela	Nadzorni odbor
Žene	27,14%	17,12%	19,94%
Muškarci	72,86%	82,88%	80,06%

Rezultat analize obrazovne strukture u dioničkim, ali i trgovačkim društvima pokazuje da je udio žena sa završenim fakultetom i najvišim stupnjevima obrazovanja veći od istog udjela među muškarcima. U dioničkim društvima broj muškaraca dva i pol puta je veći u dobnoj skupini od 18-24 godine od žena u istoj dobnoj skupini. Manjak žena u tom dobnom razredu možda

možemo pripisati ženskim ambicijama da završe fakultet. Rezultati u trgovačkim društvima pokazali su da žene i muškarci sudjeluju jednako u svim dobnim skupinama. Žena jedino nema u dobnom razredu 65+. Što se tiče tijela upravljačke razine, u radu nadzornih odbora sudjeluju i muškarci sa završenom osnovnom školom, a najniži stupanj obrazovanja koji ima neka članica nadzornog odbora je završena srednja škola. Muškarci ulaze u nadzorne odbore već u dobi od 18 godina, a žene tek s 30. Muškarci u radu nadzornih odbora sudjeluju u velikom postotku (16,13%) čak i sa 65+ godina, dok kod žena taj postotak pada na 2,67% zastupljenosti u nadzornim odborima. U upravama nema žena sa završenom samo srednjom školom, dok na istoj poziciji takvih muškaraca ima. Žene ulaze u upravu u dobi od 35 godina, a muškarci od 30 godina. Žene iz uprave izlaze ranije (sa 65 godina) dok muškarci u istoj ostaju i nakon 65-te godine.

Istraživanje je pokazalo i to da su žene podzastupljene na najvišim pozicijama ekonomskog upravljanja kao što su mjesta predsjednika uprava i nadzornih odbora. Na jednu predsjednicu višečlane uprave dolazi 9 predsjednika. Dok žene u višečlanim upravama u 90% slučajeva imaju fakultetsko obrazovanje, istovremeno, predsjednici uprava u 66,67% slučajeva imaju završen fakultet, ali čak 7,84% njih ima samo srednju školu, a 1% ima završenu samo osnovnu. Žene ovu poziciju obavljaju u pravilu između 30-te i 54-te godine života, dok muškarci ulaze s 35 godina, ali su na njoj prisutni i nakon 65-te godine. Istraživanje je ispitalo i stupanj zastupljenosti žena na poziciji predsjednica nadzornog odbora. I na ovoj poziciji upravljačkog nivoa suvereno dominiraju muškarci s udjelom od 84,62%. Predsjednik nadzornog odbora društava koja su sudjelovala u istraživanju može imati završenu samo srednju školu, dok žena, predsjednica nadzornog odbora može imati završen samo fakultet ili najviše stupnjeve obrazovanja. Što se tiče dobne strukture ove pozicije, muškarci na nju dolaze u dobnj skupini 18-24 i na njoj ostaju i nakon 65-te godine. Žene s druge strane, ulaze s 35 godina i na njoj ostaju do 64. godine života. Pravobraniteljica zaključuje kako navedeni podaci ukazuju na to da u pravilu žena mora biti osjetno više obrazovana od muškarca kako bi došla u poziciju postati predsjednica uprave ili nadzornog odbora te joj je, u smislu životne dobi, period u kojem im se ukazuje prilika za taj korak - znatno kraći.

Podaci o zamjenicima upravnog odnosno nadzornog odbora ukazuju na malo drugačije podatke od očekivanih. Ovdje je situacija, naime, nešto bolja. Kod trgovačkih društava koja su sudjelovala u istraživanju žene su na poziciji zamjenice predsjednika upravnog odbora zastupljene

sa 23,53%, a muškarci sa 76,47%. Iako u trgovačkim društvima koja su sudjelovala u istraživanju sve žene na ovoj poziciji imaju završen fakultet, nailazimo i na podatak kako isti posao obavlja i 7,69% muškaraca sa završenom srednjom školom. Polovica žena na poziciji zamjenice predsjednika/ce uprave pripada dobnoj skupini 50-54 godine, a ostale su u dobi iz među 55-64 godine. Muškarci, kao i u prošlim rezultatima na ovu poziciju dolaze ranije, s manje od 35 godina, a zadržavaju se do 64. godine. Na poziciji zamjenica predsjednika/ce nadzornog odbora žene su zastupljene sa 19,64% a muškarci sa 80,36%, međutim ovdje nailazimo na značajan broj žena koje obavljaju poziciju zamjenice predsjednika/ce nadzornog odbora, ali nemaju fakultetsko obrazovanje (42,86% ima završenu samo srednju školu). Za razliku od ranijih rezultata, žene na poziciju zamjenice predsjednika/ce nadzornog odbora trgovačkih društava ograničene odgovornosti dolaze ranije od muškaraca, one „preskaču“ određene dobne razrede. Žene su na ovoj poziciji najviše zastupljene u dobnim skupinama od 50-59 godine života (57,14%), a muškarci u dobnim skupinama od 35-44 godina te 55-59 (56,25%).

Pravobraniteljica zaključuje da dobiveni rezultati ukazuju na to kako je u kontekstu pristupa pozicijama zamjenica predsjednika/ce uprave odnosno nadzornog odbora nejednakost prilika na uštrb žena nešto manja nego u kontekstu pozicije predsjednica uprava odnosno nadzornog odbora jer žene na toj poziciji ne moraju nužno biti obrazovanije od muškaraca. Međutim, u kontekstu ove pozicije uočena je značajna podzastupljenost žena u ranijim i srednjim 30-im godinama života što je životna dob koja korelira sa životnim periodom u kojem dolazi do zasnivanje obitelji, majčinstva i brige za djecu mlađe dobi.

### **4.3 Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH – 100 trgovačkih društava**

Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima RH – 100 trgovačkih društava, drugo je kvantitativno istraživanje, provedeno u sklopu Progress-projekta „Uklanjanje staklenog labirinta - jednakost prilika u pristupu pozicijama ekonomskog odlučivanja“. Sudjelovanju u istraživanju odazvalo se 36 poduzeća koja su prema prihodima ostvarila najuspješnije rezultate proteklih godina. Ovo je istraživanje na manjem i koncentriranijem uzorku potvrdilo rezultate prethodnog istraživanja stoga nije potrebno navoditi



sve rezultate. Istraživanje je pokazalo kao su žene značajno podzastupljene u ukupnom broju osoba zaposlenih na rukovodećim pozicijama.

Podaci ukazuju na to da u ukupnom broju osoba zaposlenih na rukovodećim pozicijama žene čine 32,71%. Novi moment u ovom istraživanju jest podatak da su žene usprkos svojoj značajnoj podzastupljenosti u ukupnom broju rukovoditelja i rukovoditeljica nadzastupljene na rukovodećim pozicijama u većini područja. Žene su izrazito nadzastupljene na rukovodećim pozicijama u području ljudskih resursa (75%), marketinga (83,33%), odnosa s javnošću (87,50%), financija (64,41%) i kontrole kvalitete (65,79%), dok su muškarci izrazito nadzastupljeni na rukovodećim pozicijama u područjima upravljanja proizvodnjom (84,85%), prodaje (73,14%) i održavanja (91,67%). Jedino područje u kojem je utvrđena ravnoteža na rukovodećim pozicijama jest područje nabave.

Pravobraniteljica ističe kako se rezultati istraživanja podudaraju s trendovima vezanim uz horizontalnu segregaciju na hrvatskom tržištu općenito. Žene na rukovodećim pozicijama dominiraju u područjima koja se pretežno percipiraju kao „ženska“, a muškarci dominiraju na rukovodećim pozicijama u područjima koja se percipiraju kao „muška“. Međutim, ona područja koja se percipiraju kao „muška“ (upravljanje proizvodnjom, nabava i održavanje) nose oko 70% svih rukovodećih pozicija. Važan je nalaz i taj da iako obavljaju poslove istog nivoa i koji su u istom profesionalnom području žene su načelno obrazovanije od muškaraca (uz iznimke u nadzornim odborima).

Na kraju treba dodati kako su trgovačka društva koja su sudjelovala u istraživanju, na pitanje o ravnopravnosti spolova, u većini (63,16%) izjavila kako podzastupljenosti jednog spola u zaposleničkoj strukturi nema. Sličan udio (65,79%) društava smatra kako ne postoji podzastupljenost jednog spola u upravljačkim tijelima. Jedna trećina društava (31,58%) smatra kako ista postoji. Pravobraniteljica za ravnopravnost sugerira na mogući zaključak da su navedeni podaci rezultat poistovjećivanja situacija u društvima s tradicijskim rodnom ulogama, ali i nedovoljne svijesti o postojanju podzastupljenosti žena. Važno je napomenuti i da samo 55,30% društava prikuplja i obrađuje rodno osjetljive podatke o svojim zaposlenicima, a samo 23,70% njih je provelo četverogodišnju analizu položaja žena i muškaraca unutar društava.

Zaključci oba istraživanja pokazuju da u prosjeku u upravnim tijelima hrvatskih trgovačkih društava ima manje od jedne članice, da na jednu članicu upravnih tijela i nadzornih odbora dolaze tri člana, u upravnim tijelima i nadzornim odborima ima članova samo sa završenom srednjom školom, dok nema niti jedne takve članice istih. Vjerojatnost sudjelovanja žena nakon 55. godine u upravnim tijelima je više od 100% manja od vjerojatnosti sudjelovanja muškaraca iste dobne skupine. Vjerojatnost da žena neće biti članicom nadzornog odbora između 60-65 godine života je duplo veća nego za muškarca iste dobne skupine.

#### **4.4 Istraživanje uzroka jaza u plaćama između muškaraca i žena na hrvatskom tržištu rada**

U razdoblju od listopada do prosinca 2010. godine, Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova provela je istraživanje o plaćama u nekoliko hrvatskih poduzeća. Istraživanje je težilo utvrditi razloge zbog kojih dolazi do jaza u plaćama, identificirati primjere dobre prakse sprječavanja jaza u plaćama, pridonijeti podizanju kvalitete javne rasprave o stvarnim uzrocima jaza u plaćama žena i muškaraca i mjerama kako bi se taj jaz suzbio te procijeniti usklađenost prakse hrvatskih poduzeća sa zahtjevima pravne stečevine Europske unije. Istraživanje je obuhvatilo tri ugledna hrvatska poduzeća koja zajedno zapošljavaju između 8000 i 9000 ljudi. Metoda istraživanja oslanjala se na metodu tzv. nekorigitiranog jaza koji predstavlja razliku između prosječne plaće koju na određenoj tržišnoj razini ostvaruju muškarci i prosječne plaće koju na istoj razini ostvaruju žene. Nekorigirani jaz se određivao na razini konkretnog poduzeća te su se podaci koji se odnose na nekorigitirani jaz analizirali i procjenjivali unutar šireg konteksta. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku nekorigitirani jaz na razini cjelokupnog tržišta iznosi 11,8%.

U Poduzeću A dobiven je nizak nekorigitirani jaz u plaćama na razini cjelokupnog poduzeća. Prosječna ugovorna muška bruto plaća iznosi 8268 kn, dok je prosječna bruto ženska plaća 8215 kn. Dakle, žene na razini poduzeća zarađuju 99,3% prosječnog iznosa kojeg zarađuju muškarci što je izuzetno pozitivan sustav plaća. Međutim, razdvojimo li plaću prema posebnim poslovnim jedinicama unutar Poduzeća, dobivamo drugačiju sliku. Jedinica I pretežito je muška (66% muškaraca) i muškarci zauzimaju 74% upravljačkih pozicija. Jedinica se bavi poslovima distribucije, upravljanja brandovima, nabavom, trade marketingom i vođenjem ključnih kupaca. Prosječna muška ugovorena plaća u toj jedinici iznosi 6782 kn, dok je prosječna mjesečna ženska

ugovorena plaća 117 kn niža i iznosi 6665 kn. U jedinici II žene (49%) i muškarci (51%) su podjednako zastupljeni, međutim muškarci predstavljaju 73% sastava upravljačke strukture. Prosječna muška bruto plaća iznosi 7570 kn, dok je prosječna mjesečna ženska plaća 210 kn niža i iznosi 7360 kn što znači da žena u prosjeku zarađuje 97% iznosa kojeg ostvaruje muškarac. Jedinica III usredotočena je na poslove istraživanja, razvoja proizvoda i proizvodnju u farmaceutskom području. U Jedinici III žene predstavljaju čak 86% zaposlenih. Žene dominiraju i u upravljačkoj strukturi, gdje zauzimaju 83% upravljačkih pozicija. Prosječna ženska plaća iznosi 10620 kn, što je 168 kn više od prosječne muške plaće, koja iznosi 10452 kn što znači da žene prosječno ostvaruju 101,6% od onog što prosječno zarađuje muškarac. Ova se jedinica bavi poslovima istraživanja, razvoja proizvoda i proizvodnjom u farmaceutskom području. Analizirane su i plaće na konkretnim radnim mjestima te je utvrđeno kako na onim radnim mjestima koja se tradicionalno smatraju „muškim“, žene ostvaruju značajno niže plaće. S druge strane, na „ženskim“ radnim mjestima muškarci ostvaruju ili jednaku ili malo nižu plaću od žena zaposlenih na dominantno muškim radnim mjestima.

Poduzeće B pretežito je „muško“ i žene predstavljaju 35,75%, međutim nije ustanovljena razlika u plaćama žena i muškaraca na razini poduzeća. Prosječna bruto muška plaća u Poduzeću B iznosi 10158 kn, što je tek nešto više od prosječne ženske plaće koja iznosi 10075 kn. Dakle, na razini poduzeća žene u prosjeku zarađuju 99,1% prosječne muške bruto plaće. Ovakva relativna spolna ujednačenost pristupna je u gotovo svim platnim razredima. Značajniji jaz u plaćama nalazimo u platnim razredima V i VII. U platnom razredu V žene zauzimaju 43,5% svih radnih mjesta ovog platnog razreda i njihova plaća iznosi 8756 kn, što je osjetnih 363 kn niže od prosječne muške bruto plaće koja iznosi 9119 kn. Jaz u plaćama nalazimo i u platnom razredu VIII iako su žene i muškarci u tom razredu jednako zastupljeni. Prosječna ženska bruto plaća iznosi 19589 kn i za 1152 kn je niža od prosječne muške plaće koja iznosi 20741 kn. No ova razlika u VIII. razredu je dobrim dijelom poništena razlikom u korist žena u onim plaćama koje su određene posebnim ugovorima za radna mjesta koja nisu definirana Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta i za koja plaću posebnom odlukom određuje Upravni odbor. Žene drže 51,7% takvih ugovora. No, njihova plaća iznosi 26363 kn što je 1978 kn više od prosječne muške plaće koja iznosi 24385 kn. Područja u kojima žene zarađuju manje unutar Poduzeća B su funkcija podrške, poslovna jedinica za poslovne korisnike, funkcija podrške i upravljanja za financije te poslovna jedinica za privatne

korisnike. Područja gdje žene ostvaruju višu prosječnu plaću su funkcija podrške i upravljanja za ljudske resurse te poslovno područje za tehničke funkcije. Iako većinu zaposlenih u tom području čine muškarci (87,61%), prosječna muška bruto plaća iznosi 9874 kn, što je za 1376 kn manje od prosječne ženske plaće koja u ovom izrazito muškom području iznosi 11250 kn. Pravobraniteljica zaključuje da rezultati ukazuju na povezanost horizontalne segregacije na tržištu rada (činjenica da postoje određene profesije u kojima se dominantno zapošljavaju osobe jednog spola) i jaza u plaćama koje ostvaruju žene i muškarci u domaćim poduzećima.

Poduzeće C dominantno je “muško” poduzeće koje se bavi prehrambenom proizvodnjom. Udio žena u ukupnom broju zaposlenih u Poduzeću iznosi 27,7% te ne postoji niti jedna skupina radnih mjesta unutar Poduzeća u kojoj prevladavaju žene. Prosječna muška bruto plaća iznosi 5535 kn, što je za 247 kn više od prosječne ženske bruto plaće, koja iznosi 5288 kn što znači da žena prema nekorigitiranom prosjeku, zarađuje 95,5% onoga što zarađuje muškarac. Važno je istaknuti da u ovom Poduzeću najvišu plaću na razini poduzeća ostvaruje žena. Također je važno napomenuti da žene, iako podzastupljene u svim skupinama, najviše su prisutne u skupini koja obuhvaća upravljačka radna mjesta gdje čine 46,6% zaposlenih. Od ukupnih 157 rukovoditeljskih radnih mjesta žene zauzimaju 62 mjesta, tj. 39,4%. Radnici u proizvodnji zauzimaju 115 radnih mjesta unutar Poduzeća. U tom broju žene su zastupljene s 36,5% odnosno 42 radna mjesta. Međutim žene su podzastupljene na radnim mjestima referenata, proizvodnje i skladištara.

Istraživanje je obuhvatilo i obradilo podatke o prosječnim muškim i ženskim plaćama prema duljini radnog staža. Prikupljeni podaci ukazuju kako je najznačajniji jaz u plaćama prisutan u skupinama zaposlenih s 5-10 i 10-15 godina staža. U ostalim skupinama jaz je znatno manji. Najveći jaz je u onim dobnim skupinama u kojima žene najčešće izbivaju s posla kako bi brinule o djeci – to ide u korist pretpostavci, zaključuje Pravobraniteljica, kako nejednakost spolova u pogledu raspodjele obiteljskih obveza ima negativan utjecaj na plaće žena te tako dodatno slabi njihov položaj na tržištu rada.

Glavni su zaključci ovog istraživanja, prema Pravobraniteljici za ravnopravnost spolova, sljedeći: (1) pretpostavka je da jaz u plaćama na hrvatskom tržištu rada nije posljedica svjesnog ili sustavnog nepovoljnog postupanja prema ženama zbog njihove spolne pripadnosti. (2) Podaci koji su prikupljeni i analizirani tijekom istraživanja ukazuju na to da je jaz u plaćama koje ostvaruju

žene i muškarci usko povezan s horizontalnom segregacijom na tržištu rada. Iz toga proizlazi da visina plaća koju ostvaruju žene za svoj rad na domaćem tržištu rada u određenoj mjeri ovisi o privlačnosti te vrste posla muškarcima. Plaće koje žene ostvaruju na tradicionalno muškim radnim mjestima u pravilu su niže od plaća njihovih kolega, dok to nikako nije pravilo s plaćama koje ostvaruju muškarci na dominantno ženskim pozicijama. Istraživanje je utvrdilo kako nije rijetkost da žene na upravljačkim pozicijama ostvaruju nižu plaću nego njihovi kolege na radnim mjestima unutar te skupine. (3) Nekorigirani jaz u plaćama u poduzećima koja su sudjelovala u istraživanju znatno je manji od nacionalnog prosjeka jer je relativno visok udio žena zaposlenih u tim poduzećima zaposlen na radnim mjestima koja su stručna i bolje plaćena. Prema podacima, žene su još uvijek značajnije podzastupljene na upravljačkim pozicijama iako je veći udio visokoobrazovanih žena nego muškaraca. Posebno zabrinjava, ističe Pravobraniteljica, što je veći udio ukupnog broja žena zaposlenih u sva tri poduzeća zaposlen na radnim mjestima koja su stručno zahtjevnija i inače bolje plaćena no žene su u tim poduzećima ipak u prosjeku manje plaćene. (4) Analiza je pokazala da bi hrvatska poduzeća mogla imati određenih problema sa zadovoljavanjem pravnih standarda koji u pravnom poretku Europske unije. Prema tumačenju zabrane spolne diskriminacije u pogledu plaća koje je dominantno u pravnoj stečevini EU, bilo kakva razlika u plaći između spolova predstavlja diskriminaciju. (5) Analiza razloga zbog kojih dolazi do jaza u plaćama žena i muškaraca pokazuje kako je vrlo vjerojatno da postojeća zakonodavna antidiskriminacijska jamstva neće biti dovoljna da se postojeći jaz na štetu žena suzbije u dogledno vrijeme. Glavni uzrok jaza u plaćama nije svjesno nepovoljno postupanje poslodavaca prema ženama već strukturalne prepreke jednakosti žena koje proizlaze iz samog načina na koji društvo definira cijeli niz svojih svakodnevnih odnosa vodeći se prije svega interesima i potrebama osoba muškog roda.

## **5. Svrha i ciljevi istraživanja, opća i specifična istraživačka pitanja, operacionalne definicije**

**Svrha** ovog istraživanja jest utvrditi, definirati i razumjeti postojanje diskriminacije žena pri zapošljavanju i napredovanju na poslu. Želimo saznati utječu li rodni stereotipi na njihovu uspješnost.

**Cilj** istraživanja je razvoj teorije o mogućnostima napredovanja žena za potrebe diplomskog rada.

**Opće istraživačko pitanje** koje je bilo nit vodilja u istraživanju jest; koliko visoko/daleko u organizacijskoj strukturi, odnosno poslovnoj hijerarhiji, žene mogu napredovati.

Neka od specifičnih istraživačkih pitanja bila su:

1. Imaju li žene i muškarci jednake uvjete zapošljavanja?
2. Napreduju li žene u jednakom omjeru kao i muškarci na istim/sličnim pozicijama unutar iste tvrtke?
3. Napreduju li brže (obzirom na godine života i staža u tvrtci) žene ili muškarci?
4. Imaju li žene i muškarci jednaka primanja na identičnim pozicijama unutar iste tvrtke?
5. Opis iskustava sudionica u istraživanju - njihov odnos s muškim kolegama.

Što se tiče operacionalnih definicija, unaprijed su definirani pojmovi:

Rod – psihološke, kulturološke i društvene razlike između muškaraca i žena. Povezan je s društveno konstruiranim pojmovima muškosti i ženskosti; nije nužno izravan proizvod pojedinčeva biološkog spola.<sup>4</sup>

Diskriminacija na temelju spola – označava svaku razliku, isključenje ili ograničenje učinjeno na osnovi spola kojemu je posljedica ili svrha ugrožavanje ili onemogućavanje priznanja, uživanja ili korištenja ljudskih prava i osnovnih sloboda u političkom, gospodarskom, društvenom,

---

<sup>4</sup> Definicija roda prema: Giddens, A. 2007. *Sociologija*. Nakladni zavod Globus. Zagreb: 107.

obrazovnom, socijalnom, kulturnom, građanskom ili drugom području na osnovi ravnopravnosti muškaraca i žena.<sup>5</sup>

Napredovanje na poslu – proces unutar organizacijske strukture koji za posljedicu ima poboljšanje stanja nekog pojedinca, odnosno njegov dolazak na višu razinu. Očituje se kroz radno mjesto s višim koeficijentom, rast plaće, viši stupanj autonomije i individualnosti, veću odgovornost te bolji društveni položaj.

Stakleni strop - označava suptilne i jedva vidljive prepreke koje stoje na putu promaknuću žena. Procesi selektiranja mogu diskriminirati žene pri promaknuću.<sup>6</sup>

## **6. Opis pristupa istraživanja i metoda prikupljanja podataka, terenskog postupanja i planiranog i ostvarenog uzorka**

U početnoj fazi istraživanja i prije samog početka intervjuiranja sudionica, u pripremi se našao i razgovor s informaticom. Informantica je trebala biti Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova – Višnja Ljubičić, koja bi podijelila nekoliko savjeta i informacija o svojim prethodnim istraživanjima o diskriminaciji području ravnopravnosti spolova. Međutim, kako se pravobraniteljica nije odazvala na moj poziv, kao vjerodostojne informacije i podaci poslužiti će i njena istraživanja poput *Istraživanja o uzrocima jaza u plaćama između muškaraca i žena na hrvatskom tržištu*, *Istraživanja o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH – 500 trgovačkih društava* kao i *Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH – 100 trgovačkih društava*. Podaci i rezultati iz ovog istraživanja referiraju se i uspoređuju uglavnom s podacima iz navedenih istraživanja. Broj sudionika u kvalitativnom istraživanju tehnikom intervjua nije strogo zadan unaprijed. Međutim, nakon nekoliko intervjua (obično broj intervjua nije više od 12) dolazi do teorijskog zasićenja podataka odnosno do ponavljanja odgovora sudionika. Budući je ovo istraživanje bilo u sklopu diplomskog rada, nisam bila u mogućnosti provesti istraživanje s velikim

---

<sup>5</sup> Narodne novine (2017). *Zakon o ravnopravnosti spolova* (82/08, 69/17)

<sup>6</sup> Abercrombie, N., Hill, S., Turner, B. 2008. *Rječnik sociologije*. Naklada Jesenski i Turk. Zagreb: 206.

brojem sudionika, već su u uzorak ušle tri ispitanice. Njihovi će se odgovori, kao što je rečeno ranije, uspoređivati s podacima Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova. U uzorak su ušle ispitanice koje odgovaraju opisanoj temi odnosno problemu istraživanja i imaju iskustva rada u privatnom sektoru. Provedeni su polu-strukturirani intervjui s unaprijed određenim protokolom te u određenim trenucima nekim potpitanjima vezanim uz temu. Namjera je bila da sudionica u istraživanju što više sama objašnjava fenomen koji se istražuje pa su se koristila pitanja polu-otvorenog tipa. U istraživanju, planirani uzorak su bile tri sudionice, a taj je uzorak i ostvaren.

**Tablica 3.** Ostvareni uzorak

Šifra sudionice	<b>D32</b>	<b>A30</b>	<b>S29</b>
Dob	32 godine	30 godina	29 godina
Stupanj obrazovanja	magisterij	2 magisterija	Magisterij
Pozicija u trenutnoj tvrtci	Voditeljica controllinga	Viša specijalista za digitalnu strategiju i razvoj	HR asistentica
Stož u trenutnoj tvrtci	9 godina	1 mjesec	1 tjedan
Pozicija u prošloj tvrtci	-	Digitalna transformacija/marketing	Stručnjak za zapošljavanje
Stož u prošloj tvrtci	-	5 godina i 9 mjeseci	5 godina i 6 mjeseci

Ostvareni uzorak su tri sudionice između 29 i 32 godine različitog profesionalnog statusa. Sve tri sudionice kao posljednji stupanj obrazovanja navode završen magisterij. Sudionica (A30) ima završena dva magisterija na dva različita fakulteta. Sve su tri sudionice uložile u osobno obrazovanje u smislu dodatnih edukacija, tečajeva ili seminara. Jedna sudionica (D32) trenutno završava MBA (Master of Business Administration), sudionica (S29) položila je NLP tečaj i posjeduje NLP Practitioner certifikat, dok treća sudionica istraživanja (A30) završava edukaciju za ScrumMastera (metodologija za vođenje projekata).



Sve tri sudionice istraživanja rade ili su radile u velikim domaćim tvrtkama ili međunarodnim korporacijama. Jedna (D32) od tri sudionice navodi kako joj je trenutni posao ujedno i prvi koji radi još od završetka školovanja, međutim trenutno je na porodiljnom dopustu i za mjesec dana počinje raditi u novoj tvrtki. Druge dvije sudionice nedavno su promijenile posao i rade u drugim tvrtkama. Sudionica (D32) radi u multinacionalnoj kompaniji na poziciji voditeljice controllinga. U opisu njenog radnog mjesta je analiziranje, poslovno planiranje i izvještavanje menadžmenta o financijskim rezultatima kompanije. Sudionica je trenutno na drugom porodiljnom dopustu, no potpisala je sporazumni otkaz i za mjesec dana prelazi u drugu tvrtku. Sudionica (A30) trenutno radi na poziciji višeg specijalista za digitalnu strategiju i razvoj u području životnih osiguranja. Njena su zaduženja vezana uz digitalno poslovanje i prodaju. U prijašnjoj je tvrtki (u telekomunikacijskoj branši) radila u sektoru za strategiju u područjima digitalne transformacije i marketinga. Sudionica (S29) trenutno radi na poziciji HR asistenta u jednoj međunarodnoj organizaciji, a zadužena je za sva HR pitanja, uključujući razvoj ljudi, treninge, zapošljavanja, procedure i pravila. Prije ovog posla, radila je na poziciji stručnjaka za zapošljavanje u jednoj multinacionalnoj kompaniji.

## **7. Pitanja istraživačke etike i refleksivnosti istraživača**

Sudionice su netom prije intervjuiranja bile usmeno obaviještene o cilju i svrsi istraživanja, anonimnosti i etičnom postupanju. Sudionicama je nakon toga predan obrazac o informiranom pristanku u kojem su opisani cilj, svrha i metoda istraživanja, način na koji su sudionice zaštićene kao i način na koji će se postupati s njihovim odgovorima. Sudionice su nakon što su pročitale obrazac, dale svoju usmenu autorizaciju za sudjelovanje u istraživanju. U ulozi voditeljice istraživanja, svojim sam potpisom na informiranom pristanku jamčila anonimnost i etično postupanje s dobivenim odgovorima. Sudionice su bile obaviještene i o tome kako u svakom trenutku mogu odustati od daljnjeg sudjelovanja u istraživanju te o tome kako ne moraju odgovoriti na pitanja koja smatraju preosobnim.

Intervjui su se odvijali u dogovoru sa sudionicama, u prostoru koji im najviše odgovara. Kako bi se osigurala atmosfera u kojoj sudionice mogu biti opušteno, intervjui su se odvijali u njihovim domovima ili obližnjim kafićima nakon njihovog radnog vremena. Intervjui su snimani

diktafonom te je svakoj sudionici dodijeljena određena šifra koja je poznata samo voditeljici istraživanja i autorici ovog rada. Nakon svakog intervjua, uz pomoć tonskog zapisa, izrađena je vjerna transkripcija razgovora. Tonski zapisi i analize bit će pohranjeni na sigurnom mjestu, dostupni isključivo voditeljici istraživanja i mentorici rada, dok će svima ostalima pristup podacima biti onemogućen.

Istraživanje je odobreno od strane Etičkog povjerenstva Odjela za sociologiju Hrvatskih studija. Izravne koristi za sudionice nema, ali rezultati istraživanja mogu se dati na uvid sudionicama kako bi vidjele čemu su doprinjele svojim sudjelovanjem. Istraživanje ne može nanijeti štetu ili rizik sudionicama istraživanja.

Prilikom istraživanja, niti jedna sudionica nije odbila pristati na uvjete održavanja intervjua, niti je nakon nekoliko pitanja odustala od daljnjeg sudjelovanja u istraživanju te iz toga zaključujem kako pitanja nisu bila preosobna. Pitanja su bila otvorenog tipa, u nekim slučajevima i preopširna tako da su izbačeni neki dijelovi transkripta zbog ogromne količine (u ovom trenutku i o ovoj temi) irelevantnih podataka. Dojma sam kako je sudionicama bilo ugodno razgovarati o ovoj temi te da su rado podijelile detalje iz poslovnog života.

## **8. Analiza rezultata istraživanja**

Podaci su prikupljeni kvalitativnom metodologijom - intervjuiranjem. Intervjui su snimani diktafonom, nakon čega su transkribirani i kodirani (u prilogu). Rezultati su prikazani u dva dijela: prva se cjelina odnosi na pitanja o sudioničinom trenutnom radnom mjestu i iskustvima s prijašnjeg radnog mjesta (ukoliko postoji) dok se druga cjelina odnosi na općenita pitanja i generalne zaključke o temi istraživanja.

### OSOBNIA ISKUSTVA

- Isustva u prijašnjoj tvrtki na prijašnjoj radnoj poziciji
- Razlog/način odlaska iz tvrtke

Jednoj je sudionici za vrijeme drugog porodiljnog dopusta ukinuto radno mjesto. Kao svojevrsna zamjena nuđeno joj je niže rangirano radno mjesto, no sudionica nije pristala te je na kraju potpisala sporazumni otkaz:

*Dogovorili smo se za sporazumni otkaz. Znači ovako: za vrijeme mog porodiljnog je ukinuto moje radno mjesto i ponuđeno mi je... Za početak mi je nuđeno jedno niže rangirano mjesto, ali ne puno niže, ako ću se vratiti nakon šest mjeseci porodiljnog i ostavit bebu od šest mjeseci. Ja sam to odbila i odlučila ostat na cijelom porodiljnom... Zapravo po zakonu su oni trebali uzet zamjenu tih šest mjeseci i čuvat' mi mjesto jer znaju da imaju osobu na porodiljnom. Oni su to mjesto popunili osobom za trajno, zapravo čak i iz druge države i kad sam se vratila, rekli su za tebe nema mjesta, možeš doć' na početno mjesto na kojem sam bila prije devet godina. I na plaću od prije devet godina... (D32)*

*Dakle, zove neko iz HR-a: „Znaš, nema mjesta, nema slobodnog radnog mjesta osim ako baš nisi zainteresirana za to i to jer tog imamo slobodnog i to bi po tim i tim uvjetima ako si ti baš zainteresirana.“ Ali, nigdje naslužbeno da je to... I onda kad sam ja malo rekla da to tako ne može, znači da... I onda su mi ponudili otpremninu, kao nekakav paket... Ako želim taj paket ili (jer je došlo do restrukturiranja) ili su mi ponudili drugo radno mjesto koje je bilo malo niže rangirano i malo manje plaćeno nego moje, ali solidno... Sporazumni na kraju ugovor, raskid ugovora... Kad smo prolazili, kroz razgovor sam shvatila kao: „Ali dobro, ostala si trudna. Svako bira svoje prioritete!“ Znači, doslovno da dobiješ od GM-a rečenicu: a ostala si trudna, svako bira svoje prioritete, šta si sad, ono... (D32)*

Ostale dvije sudionice svojevolsjno su napustile svoja radna mjesta zbog menadžmenta u tvrtkama i politika koje su se vodile u pozadini poslovanja. Sudionica (A30) navodi i kako nije bila zadovoljna tempom svog napredovanja:

*Pa ja ne radim zato što kak sam imala taj onako lijepi put marketing – digitalna transformacija – strategija, imala sam osjećaj da iduće šta mogu radit je ili ić u nekakav, ajmo reć, menadžment – što mi je onako u toj firmi bio onako dosta muljevito područje i zato što kad je otišao moj šef, drugi šef zapravo što je doš'o, što je zapravo tragedija, ja njemu uopće nisam bila u fokusu... Zapravo sam shvatila da se više nekako tako ekspertno ne mogu razvijat kako hoću. Ja*

*sam zapravo htjela bit onak desna ruka tom članu uprave i šefu i da dobijem još bolji strateški pogled i više informacija kamo ide naša industrija i to, ali nekako me to zaobilazilo. Iako sam mu ja došla i rekla, povukla za rukav: „Imam vremena, daj mi posla...“ „Budem, budem.“ I onda je nekak to sve, on je otiš'o svojim poslom. Ajmo reć zbog menadžmenta. (A30)*

*Baš isto zbog menadžmenta koji su stvorili takvu kulturu i klimu i etiku s kojom se ja nisam mogla složiti... Nisam imala želju da napredujem jer nisam htjela sudjelovat u politikama... A na sadašnjem mjestu su me i dalje doticale te politike koje nisu bile transparentne i etične i nisam se tu osjećala ugodno, morala sam izać iz te okoline. (S29)*

- Zadovoljstvo trenutnim radnim mjestom
- Obzirom na obrazovanje i kompetencije

Sudionicu (D32) na otkaz je dodatno potaknula činjenica kako je prije odlaska na porodiljni bila izabrana u menadžerski program talentiranih zaposlenika, a nakon povratka s porodiljnog morala se ponovno kvalificirati za ulazak u program top 10 talenata tvrtke u koji je već ušla i u kojem je sudjelovala:

*I zapravo sam bila u tom Fast Forward 2 gdje se bira deset najboljih za razvijati kao menadžera menadžmenta, znači u buduće vodstvo firme. Izabrana sam u taj program, među top deset ljudi poduzeća. Sad se vratim s porodiljnog, kažem OK, dobro, degradirate me... Dajte mi recite šta je sa mojim Fast Forwardom? „Pa ne, ne – to je završeno dok si bila na porodiljnom, ništa.“ Kažem: „Pa je l' ga mogu sad nastaviti u drugoj generaciji?“ „Ne, ne, ne. Sad je promjena pravila, sad se moraš kandidirati ispočetka, ako prođeš kroz kvalifikaciju, onda možeš. Znači, jedne godine si top talent firme, iduće godine ne možeš bit... (D32)*

Druge dvije sudionice zadovoljne su trenutnom radnom pozicijom iako na tim pozicijama rade jako kratko no smatraju kako je u skladu s njihovim obrazovanjem i kompetencijama:

*Pa ja jesam iako tek prvih mjesec dana – pa još si u fazi proučavanja i slično. Ali mislim da bi to moglo bit dobro i da ima potencijala. (A30)*

*Da, da. Zadovoljna sam sa razinom odgovornosti, odgovara mom obrazovanju. (S29)*

- Obzirom na plaću

Sudionica (D32) smatra da je bila potplaćena, odnosno da je bila plaćena 20% manje u odnosu na tržišnu vrijednost. Sudionica (S29) na prijašnjem je poslu bila potplaćena, no trenutno je zadovoljna financijama. Sudionica (A30) uvjetima je sasvim zadovoljna.

- Pitanja na razgovoru za posao
  - Bračni status

Niti jedna sudionica nije imala takvih osobnih iskustava, odnosno prilikom razgovora za posao im nije takvo pitanje bilo postavljeno. Međutim, jedna je sudionica navela kako je često svjedočila takvim pitanjima usmjerenim drugim zaposlenicama odnosno kandidatkinjama za posao u njenoj bivšoj tvrtki:

*Da, da menadžeri, članovi uprave su znali pitat koji imaš status, da li vi imate nekoga, jeste bili vi udani, do tog da supervizor pita kako ćete vi sa dvoje djece radit taj posao... (S29)*

- Namjere rađanja i/ili proširenja obitelji

Niti jedna sudionica nije imala takvih osobnih iskustava, odnosno prilikom razgovora za posao im takva pitanja nisu bila postavljana:

*Čisto su uvijek pitali sadašnji status, a ovo su oni uvijek nagađali. Nakon što bi osoba izašla iz prostorije, onda kada je panel ostao... Onda bi rekli: „Aha, 29 godina, nije još – znači sad će“. I to je bilo da... Jedno od tih nepisanih stvari... metode kojima su, budući da znaju, supervizori u prodaji da ne smiju to pitat... Onda su oni otišli na internet na Facebook i tamo gledali da l' osoba ima muža, žene, djecu i oni su do te informacije došli... Implicirano, ispod radara, offline, ali je bilo ključna ponekad stavka u odluci. (S29)*

*Ne, ali znam s druge strane kad smo mi zapošljavali da bi mi neko znao prokomentirat: „A nećemo njega pa ima dvoje djece, daj šta će taj.“ (D32)*

- Druga intimna pitanja

Niti jedna sudionica nije imala takvih osobnih iskustava, odnosno prilikom razgovora za posao im takva pitanja nisu bila postavljana.

- Napredovanje

➤ Doškovanje, edukacije, seminari...

Sve tri sudionice pohađale su neki oblik dodatnog obrazovanja u smislu edukacija, seminara ili tečajeva no ta im znanja nisu bila neophodna za napredovanje. Navode kako su to bila više znanja koja su korisna na trenutnom radnom mjestu i kako su te edukacije bile namijenjene gotovo svim zaposlenicima.

*Zapravo sam imala dosta internih edukacija, imala sam nekakva dva/tri tečaja. Imala sam nekakav Excel... Je, ACCA su mi htjeli platiti. Jesu. Ne mogu lagati. Jesu. To je certifikat za financije. I to plaćaju svima... Sad su to postavili da će ubuduće biti neophodno, ali meni je u tom trenutku kad su mi dali, meni nije bilo. (D32)*

*U prijašnjoj firmi je to jako ovisilo o šefu – to je bilo izraženo. Na prvom radnom mjestu nema šanse da bi dobio certifikat, edukaciju ikakvu. Ja ne znam nikog u tri godine da je bio poslan na recimo certifikat iz PMP-a ili tako nešto, vođenje projekata... A kad sam prešla kod drugog menadžera, zapravo nakon dva tjedna su me pitali: „E, je li želiš ići polagati za PMI?“... Pa mislim da nije bila nužna za napredak, ali je bilo vrlo korisno za trenutni posao koji sam obavljala. I mislim da bi ta edukacija bila korisna i na starom mjestu, ali jednostavno nije bilo prepoznato da edukacije trebaju. Nego je bilo, šuti, sjedi, radi... (A30)*

*Na sadašnjem poslu sam u fazi on-boardinga što znači da to svaki zaposlenik prolazi – određeni set treninga da bi uopće mogao biti dobar na svojoj sadašnjoj poziciji. I to je nešto što se... Kao standardno za sve nove zaposlenike radi... Na prijašnjoj poziciji – da. Bio je strukturirani plan razvoja i treninga za većinu osoba. Kol'ko se on implementirao... Postojao je, ali se nije u 100% slučajeva implementirao. (S29)*

➤ Način i opis napredovanja

Sudionica (32) na trenutnu je poziciju napredovala u dobi od trideset godina. To joj je ujedno i treće napredovanje. Sudionici (A30) je trebalo dvije godine da dobije neku višu poziciju unutar tvrtke, dok je sudionica (S29) također napredovala tri puta:

*Imala sam više promaknuća. Počela sam raditi kao analitičar pa viši analitičar pa kontroler i onda kao menadžer. (D32)*

*Pa moj put u prijašnjoj firmi je bio onak dosta lijep. Prvo marketing, nakon toga digitalna transformacija i onda kasnije strategija gdje smo gledali šta radi konkurencija, općenito druga industrija. Ali kad sam tražila prvo povećanje sam zapravo shvatila da sam u tom svom odjelu izgurala recimo najkompleksniji projekt koji čovjek može raditi i da u svom timu imam neke članove iz drugih odjela koji su mi, ajmo reć, članovi tima i čija je odgovornost u odnosu na moju, pa neću pretjerat ako kažem i 50% manja. (A30)*

*U mojih pet i pol godina otprilike se pozicija mijenjala jedno tri puta. Mislim da je to specifično više za tu firmu nego što je to za cijelo naše tržište. Dakle, počela sam kao student, nakon toga sam napredovala na grupnu razinu – tamo sam bila tri godine, dvaput su mi se promijenile pozicije na grupnoj razini i onda sam bila treći put promijenila pozicije gdje mi je onda rasla u jednom periodu plaća. (S29)*

➤ **Prepreke pri napredovanju**

Sudionice uglavnom navode kako je proces napredovanja prilično spor i inertan:

*Da, da, tvrd je sustav. Ono, napredovanje u financijama je bilo katastrofa i firma je ko državna firma – moraš čekat da se, ono, zabetonirano je bilo sve u to doba, al se sve u međuvremenu jako promijenilo i postalo je sada puno fleksibilnije, izmišljaju se pozicije sada. Godinama je to bilo, ono, a imaš koeficijent 2,7 dok dođeš do 3 slaviš za 500 kuna povišice. Bilo je strašno. Sad je puno bolje. (D32)*

*Moje napredovanje je išlo sporije od uobičajenog. Recimo promjena početnog koeficijenta se očekuje nakon godinu dana, ja sam je dobila nakon možda dvije i pol godine. Čisto zato što ja to nisam znala pa nisam tražila, a moj menadžer nije tome proaktivno pristupio. Tek poslije su rekli: „Ti su duže na početnom koeficijentu nego što si trebala biti.“ (S29)*

➤ **Napredovanje muških kolega u odnosu na njih**

Jedna je sudionica doživjela situaciju u kojoj je njen muški kolega trebao biti promoviran prije nje, međutim ona se suprotstavila tome:

*Pa prva moja šefica je voljela kolegu koji je primljen skupa sa mnom i htjela ga je promovirati prije mene, ali nije. Na kraju su nas promovirali u isto vrijeme jer sam joj rekla da ću*

*dat otkaz... Dvoje kolega je išlo na projekt i nas dvoje smo ih trebali mijenjat. To dvoje koji su godinu dana na projektu – ja dobijem njen posao i svoj, on dobije njegov i njen. I on će dobit promaknuće jer će radit njegov posao, a ja neću dobit promaknuće jer ću radit njen posao... I dobila sam promaknuće! (D32)*

Sudionica (A30) doživjela je sličnu situaciju, međutim ona se nije suprotstavila i nije dobila traženo radno mjesto:

*Pa ja recimo sad na ovoj poziciji imam jedan primjer da kolega koji je bio sa mnom u odjelu u bivšoj firmi, mi smo praktički skupa prešli, razmak između tri mjeseca – da je on zapravo... Jedan i drugi smo se prijavili na određenu poziciju na novom poslu i on je dobio tu, a ja sam recimo dobila poziciju niže koju sam tražila. I koliko sam ja shvatila iz razgovora s HR-om i sa svim ja sam tražila kad su me pitali: „Za koju plaću biste vi došli?“ – moj kolega mi je rek'o kol'ko je on tražio od – do. Ja sam se recimo u odnosu na njega spustila malo niže i rekli su zapravo da koeficijent, to kol'ko sam ja tražila, a matchirali su mi minimalno, je zapravo bilo premalo da mi daju tu poziciju za koju sam se ja prijavila. (A30)*

Sudionica (S29) je također osobno iskusila sličnu situaciju:

*Eto, ja sam došla do povjerljivih podataka koji obično nisu baš toliko javni, dobro u HR-u jesu, i plaća kolege. On je taman bio zaposlen u slično vrijeme kada sam ja napredovala na zadnju poziciju i on je tu dobio... On je tu čak dobio možda i prije mene veći job grade iako po iskustvu... Nisam mogla vidjet koji su to kriteriji koje je zadovoljio da je dobio veći job grade, veću plaću. (S29)*

Navodi i primjer prema jednoj od kolegica/zaposlenica iz firme:

*Ja čak moram istaknut, sad sam se sjetila... To je čak došlo i od jedne ženske menadžerice koja je imala otvorenu poziciju u svojoj firmi. Konkurirali su na kraju dvije osobe. I ona mi je izričito rekla da želi mušku osobu jer se priča za žensku osobu da bi mogla otić na drugi porodiljni, i da joj to sad ne treba u ovom trenutku. To je možda bilo prije dvije godine do trenutka dok sam ja bila u tom kolektivu ta ženska nije otišla na drugi porodiljni. Što je bilo čista neka fikcija njezina i strah koji je ona unaprijed htjela izbjeći. (S29)*



➤ Povjerenje i pohvale od nadređenih

Sve tri sudionice smatraju kako su povjerenje nadređenih za napredovanje dobile zbog svog truda, napornog rada i odricanja. Također navode kako su napredovale temeljem svojih assessmenta odnosno rezultata na testiranjima. Sve su sudionice dobivale pohvale od šefa:

*Dobila sam ti promaknuće temeljem assessmenta, nije palo s neba. Odveli su nas šest na assessment u Cotrugli i onda su nas tamo cijeli dan kroz različite testove, u grupni zadatak, ovakav, onakav... Imala sam najbolje rezultate, imala sam duplo bolji rezultat nego itko od tih kolega i na temelju toga sam dobila promaknuće. (D32)*

*Pa ja mislim da sam taj prvi dobila zato što je jednostavno bilo onako neosporno da smo izgurali projekt kakav je bio u nemogućim rokovima. I na kraju je to sve onako dobro prošlo. A onda kasnije kad sam prešla, onak, u drugi odjel, mislim da sam (barem moj neki dojam) jednostavno savjesno, strukturirano i odgovorno obavljala svoje zadatke i na kraju krajeva zato me je bivši šef i pozvao u novi tim jer valjda zna da se može oslonit da će bit napravljeno to šta se dogovorimo. (A30)*

*Znači, nakon što, ono, kriteriji visoka stručna sprema ili engleski jezik i mjerljivi kriteriji su zadovoljeni, nekakva ta posvećenost poslu na način da čak sam u tom trenutku bila spremna žrtvovat svoje osobno vrijeme i dat ekstra effort je bilo nešto što se cijnilo u tom smislu napredovanja i specifičan mindset je bio da se od mladih osoba očekuje da napreduju i da se na njih stavi veći teret zato što su naprosto, imaju veću želju za napredovanjem, za dokazivanjem, nemaju obitelj, na raspolaganju su, spremnije su i one su pogodne da ih se strecha haha... Koliko vidim, recimo u ovoj novoj firmi se to ne događa zato što nije takva kultura gdje šef... Gdje se potiče nagrađivanje i pohvala. Zato što... Ko zna iz kojih razloga. Nisu to prepoznali da je to jedan od alata kako motivirat osobu i kako iz nje izvuć bolje. Eto, nisu. Dok u bivšoj firmi su prepoznali da je pohvala vrlo, vrlo povezana sa motivacijom osobe i na taj način će osoba dat više i napraviti više i to je vrlo kondicionirano uvjetovanje što se kaže. (S29)*

➤ Motivacija na poslu/prostor za dodatno napredovanje

Na trenutnim radnim mjestima sudionice istraživanja nemaju potrebu napredovati ili trenutno ne vide način napredovanja. Takav stav možemo možda pripisati tome da su tek nedavno

došle na te pozicije odnosno još su nove u tvrtkama. Sudionica (A30) navodi kako joj je od napredovanja u tvrtki važnija intrinzična motivacija, odnosno napredovanje u osobnom smislu. Sudionica (D32) imala je lijep put napredovanja i bila je motivirana na svom radnom mjestu prije nego je otišla na porodiljni dopust:

*Ne, nije razrađen sistem napredovanja, nije jasno šta moraš napraviti da bi dobio tu poziciju, kako ćemo te spremići da dobiješ tu poziciju tako da... Ja ne vidim, nemam nikakvu ideju čak o tome na koju poziciju i kada i kako bi mogla doći. (S29)*

*Pa motivacije ima, ali u principu za mene je napredovanje da postanem recimo ekspert u tome šta radim... Trenutno u životu u ovoj poziciji, onak uopće nemam želje imati pod sobom neke ljude i odobravati godišnje i bolovanja i tako... U staroj firmi sam vidjela da na tim pozicijama i više ima jako puno oko politike i da ima ljudi koji su tamo koji po mojim zaslugama ne bi trebali biti. I onda sam jednostavno rekla onak, ne, ne želim ja to uopće. Ono... Predobro mi je u životu, ne želim se baviti politikom i tim glupostima, idem rađe naučiti nekako ekspertna znanja. A ovdje možda postoji nekakav odjel u nekoj budućnosti idealnom slučaju u kojem bi, ajmo reći možda voljela onak, voditi kad bi bio dobar tim, ali generalno mi je sad fokus moje napredovanje da onak... Da skužim industriju i da budem, ono ekspert za industriju. (A30)*

*Ubije te nekad, naravno, to kad se ubijaš ko konj i onda, znala sam ja uletiti šefici u ured i reći kad čujem da je dobila promaknuće neka trećerazredna kokoš, ono: „Gle, ova trećerazredna, ono, kokoš je dobila promaknuće - samo mi reci kad se otvori njeno mjesto, evo prijavljujem se ove sekunde!“ Znači, naravno nekad te ubije u pojam kad se ti ubijaš ko kreten radiš tipa Sisvete, 08.10., badnjak i 31.12. onda neka kokoš koje sve te praznike nije bilo tamo i onda ona dobije nešto... Naravno... Al, bože to je tako u životu! ... Pa bila sam motivirana! Bilo mi je... Super mi je, ja obožavam firmu i obožavam ekipu, neke od svojih najboljih frendova sam tamo upoznala... Fakat smo ekipa bili i cijelo vrijeme smo jedni druge gurali, tak da... (D32)*

- Porodiljni dopust – vlastita iskustva/iskustva kolegica unutar tvrtke (sadašnje i bivše)

Sudionica (S29) navodi kako odnos prema ženama često nije bio u skladu s politikom i prezentacijom tvrtke prema van, odnosno nije bio u skladu s dobivenim certifikatima. Također

navodi kako su žene često nakon porodiljnog i same davale otkaz jer im radno mjesto nije bilo prilagođeno novim uvjetima:

*Bila je jedna politika firme na van, govorilo se... Bili smo ponosni na to što imamo puno žena, što je super što je puno žena u menadžmentu, htjeli smo MAMFORCE certifikat koji govori o tome da smo friendly prema trudnicama i politika je bila jako... Jako je bila orijentirana prema tome kako se žene mogu razvijati u okolini. U stvarnosti je bila sasvim suprotna. Kolegica je... Njoj je zamjereno to što je drugi put išla na porodiljni. Da... Nakon toga se vratila i dobila je otkaz. I jednoj isto kolegici koja je taman ušla u Talent Pool, Pool za ubrzani rast karijere gdje se ulaže u njihove treninge. Na porodiljni je otišla i kada se vratila bio joj je skinut na neki način taj T kao talent znak, odnosno ona se opet morala dokazivat da može bit talent, a prije porodiljnog je bila. Znači šta se to dogodilo u glavi nakon godinu dana da se opet mora prikazivat da je talent? (S29)*

*Kod nas su žene, ako su bile sretne da se vrate sa porodiljnog, u roku od godine dana davale otkaz jer im je radno mjesto bilo neprilagođeno novim uvjetima. Morale su puno putovati, imale su jako važne, ogromno velike projekte kod kojih se opet očekivalo da putuju i tu nije bilo razumijevanja i onda su one odustale. Morale su birat u jednom trenutku doista da li takva karijera koja nema razumijevanja za njihovu situaciju ili odlaze. (S29)*

*Ja često čujem da se osobe nakon porodiljnog vrate, mislim najčešće se radi o tome da se firma restrukturira, ali prilikom te restrukturacije žene na porodiljnom se uopće ne uzmu u obzir. Mogu čak reći da je strašna situacija bila u bivšoj firmi da su žene na porodiljnom, znači to je kršenje zakona, na njihovo mjesto umjesto na ugovor na određeno kao zamjenu, bili su zaposleni ljudi na neodređeno. Tako da osoba kad se vrati s porodiljnog nema svoje mjesto... Ovako je bilo: „Aha, ovo je žena. Sada je na porodiljnom, ići će drugi put. Sad kao ne možemo računat na nju jer će stalno ić doma djetetu, u 16/17h ić i ne želimo takve osobe uopće u svom kolektivu.“ (S29)*

Sudionica (D32) i sama je doživjela neugodnu situaciju nakon povratka s porodiljnog nakon čega je potpisala sporazumni otkaz, no navodi i ostale primjere kolegica s posla:

*Kolegica... Za vrijeme kad se meni to dešavalo je i druga kolegica bila na porodiljnom i njoj su doveli šefa na njeno mjesto, a nju su degradirali i doveli su joj šefa dok je bila na porodiljnom. Onda kad se vratila ih je tužila... Da, doveli su joj šefa muškarca i ona ih je tužila i trajalo je tri mjeseca da dođe do prvog ročišta, onda je prvo ročište odgođeno iz ne znam kojih razloga i onda dan prije drugog ročišta koje je zapravo trebalo bit prvo održano su se dogovorili s njom. Ponudili su joj neki super paket samo da povuče sad tužbu i ona je otišla isto. Znači nisam jedina i zapravo sam peta, ne... Peti slučaj sam za vrijeme porodiljnog gdje znam da je bila ta ista priča – ukinuto ti je radno mjesto za vrijeme porodiljnog. Treća zaredom sam menadžerica u financijama kojoj se to dogodilo... Jedna kolegica, bila je isto mlađi voditelj, vratila se s porodiljnog – tvog radnog mjesta više nema, možeš doći na analitičarsko. Plaća manja par tisuća kuna i prihvatila je i vratila se, radila dvije godine i onda je dala otkaz i sama je otišla. (D32)*

Sudionica (A30) s druge strane hvali svoju bivšu firmu i navodi kako su zaposlenice znale biti promovirane i tijekom porodiljnog dopusta:

*A s druge strane ja moram pohvalit bivšu firmu jer je jedna žena kao rukovoditeljica je postala direktorica dok je bila na porodiljnom. Ali ok je... Ok je stvarno bila stvarno i dugo je bila tamo, ne znam, možda desetak godina i tako to... I znam da je druga cura postala direktorica i tipa dva mjeseca nakon toga je otišla na porodiljni i nisam stekla dojam da je itko to sad od menadžmenta zamjerao. Ali velim, oni baš na to paze. (A30)*

- Žene vs. muškarci – osobna iskustva na poslu
- Neprihvatanje od muških kolega zbog spola

Niti jedna sudionica nema osobnih iskustava s neprihvatanjem zbog spola, međutim imaju/znaju primjere:

*Pa ja ne. Štoviše moja bivša firma se baš voli, onako, hvalit kako ima, ne znam, 50 ili 43% žena na menadžerskim pozicijama i paze na to. Imam osjećaj da, recimo kad sam prešla u drugi odjel, uglavnom su bili sve muški i ja jedina žena tako da sam se nekad čak zapitala da nije možda mene šef odabrao u tim čisto tako da ima tako neku ravnotežu malo. Tako da ne, ali znam recimo u branši koja je izrazitije ajmo reć, onako muška, kao na primjer programiranje, nekakve velike*

*softverske firme – moje kolegice su znale reć da, onako, su znali bit malo kolege, onak: vi mislite da ćete biti dovoljno dobre, ovo – ono... (A30)*

*U mojoj bivšoj firmi, pogotovo prodajni sektor, prodaja je većina zaposlenih, glavni naglasak. Oni su zapošljavali žene u prodajne timove zato, s razlogom što... Aha, žene su na neki način, vrlo ću se izraziti direktno i ružno, bile alat da ostatak muške ekipe motiviraju. Supervizori su nerijetko meni rekli: „U ovom trenu mi treba žena u timu, imam devet krkana dolje koji nit im se dolazi na posao nit su obrijani, nit su sređeni. Kad im dofuramo neku super zgodnu curu već ih vidiš u košuljici, obrijani, žele se dokazat, žele bit bolji, žele njoj pomoć tako da to... I onda kada bi iz takve nekakve skupine žena bila promovirana na višu poziciju, supervizorsku – to je bilo toliko naglašeno, u smislu: „Ah, žena je supervizor!“ To je bilo gledano jako pozitivno, ali nije prošlo kao normalno, u smislu – dobro muški je supervizor, nego mora da ona nešto ima ekstra, ekstra da je uspjela nadmašit sve te muškarce i uspjeh zadovoljit kriterije supervizorske pozicije. (S29)*

- Neugodna iskustva s kolegama (ucjenjivanje, omalovažavanje, seksistički ispadi, ljubomora...)

Niti jedna sudionica nije imala sličnih neugodnih iskustava.

- Menadžeri u tvrtki s nižim stupnjem obrazovanja

Sudionica (D32) navodi kako je u njoj tvrtki bilo sličnih slučajeva:

*Da! Ima ih! Naravno da ih ima. Ima ih i preko veza i preko... Ja mislim da to ima u svakoj firmi. Moja firma ima neku svoju politiku, neke svoje ljude koji su na nekakvim visokim funkcijama koji vuku svoje ljude. Da, ima ih masa. Ima ih ljudi koji nisu u stanju izračunati PDV od 100 kuna, znači imaš 100 kuna i treba izračunat PDV – nisu u stanju to unijet u kalkulator i na višoj su poziciji od tebe, onak, i boli te glava. Tak da – da. (D32)*

- Odnos muškaraca i žena u tvrtki/kakve poslove rade žene, a kakve muškarci

Dvije od tri sudionice navode kako u njihovim tvrtkama postoji dobar udio žena na visokim pozicijama – direktorskim pa čak i upravnim. Postotak varira ovisno o pojedinoj tvrtki – ponekad je čak bilo i 100% žena u upravi. Samo sudionica (A30) navodi kako je u njoj bivšoj i sadašnjoj tvrtki jako mali broj žena u upravi. Generalno, pozicije u proizvodnji, logistici, prodaji i IT-u

rezervirane su uglavnom za muškarce uz poneku iznimku. Ženski su poslovi uglavnom vezani uz HR, PR, marketing i financije.

*Ali, kod mene zaista, što se tiče žena uopće nije problem. Naš Lead Team su uglavnom žene, nama je od deset članova uprave, bilo u jednom trenutku devet žena. Da, cijeli Lead Team su žene. Bile su direktorica... Sad je generalna direktorica i prošla je bila generalna direktorica žena. CFO-ica je, sad je muškarac, bila je žena prije toga. Direktorica marketinga, direktorica ljudskih resursa, direktorica odnosa s javnošću... Sve članovi uprave... Legal Affairs žena. Sve su žene bile. Samo šef proizvodnje i logistike je bio muškarac i IT muškarac. (D32)*

*Mislim da ima više muškaraca... Aaaa podjednako nešto. Evo ne znam, nemam osjećaj ovako na prvu da bi rekla. Ima više radi proizvodnje. U proizvodnji su uglavnom muškarci i na terenu su uglavnom muškarci. Puno više muškaraca hoda okolo po bircevima i prodaje po dućanima – više muškaraca. Al na vodećim pozicijama je više žena. (D32)*

*Pa ja znam da u upravi su sve muškarci u mojoj firmi. Još se nisam usudila nikom reć haha... Da to bi trebalo malo, ubacit neku ženu. Znači ja mislim šestero, petero ili sedmero ih je – sve su muškarci. Možda jedna žena... U prijašnjoj firmi su bile, onako dvije od sedam. (A30)*

*Sad, kako bi rekla, mislim da pošto ja nisam imala doticaj sa tom prodajom, ne znam kakav je tamo omjer, ali ovi poslovi koje sam ja radila su dosta onak visoka stručna sprema pa imam osjećaj da tu nije sad bilo nekakve... Da su za nešto više muškarci, nešto više žene. Samo velim opet, taj najviši su svi muškarci, to je sigurno, baš uprava, CEO je muškarci, a dolje čak direktorica IT-a je žensko i tako... Ima ih. Teško mi je reći koji omjer ali... Rekla bi da ih ima. (A30)*

*U prošloj firmi u ukupnom omjeru bilo je 50:50 žena i muškaraca. U menadžmentu je u jednom trenutku bilo 100% menadžmenta žena i to je rijetkost... No ovoj firmi ima užasno puno žena, u velikom postotku tako da su i u upravi žene. Da... Tako, zapravo ako mi gledamo samo Hrvatsku i upravni odbor u Hrvatskoj, bile su samo žene, ali ako ćemo mi gledat najviši odbor koji je vlasnik i ispod vlasnika – to su svi muškarci i tu je jedino bila žena u HR-u par mjeseci, smaknuli su je. Na takvim nekim pozicijama direktorskim, grupnim su muškarci. (S29)*

*...a u bivšoj firmi onako kao što sam rekla; bilo je 50:50 žena i muškaraca. Tamo je izniman slučaj da su muškarci bili na nižim pozicijama – SSS, prodaja, a žene čak na middle menadžeri. (S29)*

➤ *Žene na menadžerskim pozicijama*

Sve tri sudionice navode kako direktorice ili članice uprava vode muški život i poprime muške oblike ponašanja što može biti jako loše za radnu okolinu, ali i za ostale zaposlenice. Također navode kako se direktorice lošije odnose prema zaposlenicama nego zaposlenicima jer su i same prošle taj proces odnosno radile duplo više od muškaraca kako bi se dokazale:

*Žene koje su bile u upravi, one su imale, što se kaže muški život. Znači to je bilo vrlo specifično jer... Znači, GM-ica žena koja ima dvoje djece je zamjerila zaposlenici što ide na drugi porodiljni. Žene su bile izuzetno okrutne prema kolegicama zato što one same nisu imale život nit su se mogle posvetiti djeci nit su se mogle posvetiti muževima. Bile su vrlo živčane i ono što se kaže vrlo nesretne. Iznimno... Toksične za cijelu okolinu i nisu mogle podnijeti da neko ima svoj život. Da neka žena ima svoj život, ide doma djeci. Znači znali su je nazvat u deset navečer: „Vrati se doma.“ „Sad sam sa klincima u parku“. „Nema veze, vrati se, treba mi to sad.“ Znači mobbing, ono žena prema ženi jer su one pristale na taj posvećeni način života 0/24 poslu i nisu dale nikome da ima balans života i privatnog. (S29)*

*Sad se sjećam generalna direktorica naša u prijašnjoj firmi koja je imala jako veliki – mislim generalna direktorica, eksponencijalni rast karijere. Ona je rekla iz svog iskustva da je uvijek morala više napraviti i više se dokazati da bi je muški prihvatili u tom svijetu. Uvijek je bilo ono pitanje, uvijek je: „Napravila si to dobro, ali taj dio još možeš više. Da l' si ti spremna doista se otkačiti od svoje obitelji da bi se ti mogla tome posvetiti?“. To je uvijek bio challenge. I onda je i ona imala, sad si me posjetila, muža doma koji je bio privatni trener pa je imao fleksibilno radno vrijeme pa je mogao... U situaciji da su i muž i žena direktori, onda su žene jako ponosne na to da imaju 0/24 super dadilju koja glumi mamu. I to ide kao super opcija. (S29)*

*Ali ja mogu samo reći da kad žena poprimi, kako bi rekla, muški oblik ponašanja, doduše ja imam samo jedan primjer pa to nikako ne može biti pravilo. Al mislim da je to 100 puta opasnije nego kad imaš nekog lošeg muškog... (A30)*

*Zapravo ova moja na neki način kao i ta prethodna šefica je bila ful onako dedicated poslu i baš je bila, ono... A imali smo slučaj... Mislim u novinama je pa nije ni tajna – znači sindikat i dobila je otkaz direktorica je bila tužena za mobbing i zapravo sud je presudio u korist tog našeg radnika da ima trajno oštećena... Posljedice psihičke i da je nesposoban za rad zbog mobbinga na poslu. A moje kolege su za nju pričali kako ona recimo ima dvoje djece i muž ne radi i muž je recimo doma s djecom i onda je ona uvijek hejtala žene koje su u 17 h/ 16:30 h doma i nisu nakon posla htjele bit na druženjima i ono... (A30)*

- Druženje s kolegicama vs. druženje s kolegama

Dvije se sudionice (A30 i S29) družu trenutno više s muškim kolegama jer su njima okružene. U prijašnjim su se firmama više družile s kolegicama. A kada bi mogle birati vjerojatno bi se radije družile s kolegicama. Sudionica (D32) družu se podjednako.

- Prijateljice/poznanice na visokim menadžerskim pozicijama

Sve tri sudionice imaju prijateljice/poznanice na visokim menadžerskim pozicijama.

#### POSLOVNI ODNOS ŽENA I MUŠKARACA – populacija (osobna mišljenja)

- Žene i muškarci - jednake mogućnosti zapošljavanja

Sve tri sudionice navode kako su poslovi rodno specifični i da žene imaju manje šanse za zaposlenje zbog porodiljnog dopusta:

*Da, ja ne znam. Meni se čini da su ti poslovi jako rodno specifični – blagajnice će uvijek bit nekako žene, u toj prodaji prodajni predstavnici su uvijek muškarci, IT-jevci uvijek se nekako gleda – to su muškarci. Kao da postoji to unaprijed zaključivanje o tome koji rod je bolji za koju poziciju... Na primjer vidimo da će u financijama češće bit direktor neki financijaš, u HR-u će biti žena... A, analize ili strategiju i budžet, planiranje, planiranje pogotovo – to će većinom odabrat muškarca, a za operativu žene. (S29)*

*A s druge strane u financijama onako masovno rade žene, ono operativno – transakcije, controlling i to... Kod nas na katu je računovodstvo - to su sve do jedne žene, ali mislim da im je... Direktor sektora za financije je da - muško. (A30)*



*Ne! Ne! Sigurno da nemamo. Žene... Pa, to je to – majčinstvo! Porodiljni. Automatski gledaš – hoće li na porodiljni. Znači ja prva gledam – aha, u timu imam tri analitičarke, sad će porodiljni, ajme! Je l' mi se isplati uopće vraćati s porodiljnog jer znam da će doći druga brzo. Je l' mi se isplati prenositi ovaj posao... Ne! Jednostavno ne! (D32)*

- Jednaka plaća na identičnim pozicijama

Sudionice se uglavnom slažu da visina plaće može ovisiti o ženinom stavu, odnosno o tome na koji se način postave prema svojim nadređenima:

*Kod nas je bilo puno takvih razlika zato što svugdje se moglo manipulirati. Na istoj poziciji opet ima rak koeficijenta i tu onda možeš manipulirati. A pogotovo na menadžerskoj poziciji gdje sam ispregovaraš. Menadžer koji ima uvid u cijeli, na tržištu čak... On je sam rekao da žene em traže niže zato što su počele nekako na nižoj, onda uvijek rastu niže i da... Znam da sam ja čula od svojih kolegica koje su dobile informaciju direktnu da muškarac (ne znam koji je bio prije na toj poziciji) ima veću plaću od onog što je imala. Tako da je to baš... U pravilu... Mislim ne mogu reć u pravilu, ali sigurno je česta pojava i sigurno nije iznimka. (S29)*

*Na istim pozicijama bi čak rekla da imaju... Da se muškarci bolje i opasnije postave i time izbore. Da imaju tipa... Imaju možda 15 - 20% veću. Rekla bi da imaju, ali zato što se postave tako. Mi žene uvijek imamo tu neku, žrtva sindrom, same od sebe – pa neka dobro je... Ja mislim da je do toga, a ne do toga da bi neko inicirao te razlike. (D32)*

- Napredovanje (žene vs. muškarci)
  - Napredovanje žena

Sve tri sudionice se slažu da je ženama mnogo teže napredovati, moraju se puno više dokazivati od muškaraca. Često poprime muške osobine i oblike ponašanja. Neke žene niti ne žele napredovati jer znaju da će time zanemariti obitelj. Muškarci su mnogo fleksibilniji jer nemaju toliko/uopće kućnih obveza:

*Pa ja mislim da može to... Nekak generalno, možda žene manje i žele ja bi rekla i da je to možda nekakav razlog zašto ima, pogotovo u upravama generalno na tom najvišem jer to je nešto što je zaista... Ja ne znam, onak da vodiš firmu koja ima godišnje, ne znam onak 7 milijardi kuna*

*prihoda – ja mislim da ti moraš bit u tom 100%. I onda s druge strane mislim da je prirodno i instinktivno, generalno govoreći, da žena nekak oće imat i obitelj i djecu i to... Jednostavno to je... Vrlo je to teško spojivo tako da... Mislim da žene onak vole bit direktorice i to i onak... Ali s druge strane biti u top menadžmentu... Da je to nešto što zahtijeva puno više od 8-satnog radnog vremena i vikende i sve i... (A30)*

*Taj svijet poslovni je muški, to je... To je muški svijet gdje se muške osobine vrednuju, a to je kompetitivnost, borba... Potpuna posvećenost. Tako da ako je žena spremna odreć se svojih prirodnih ženskih potreba za obitelji i za brigom o nekom biću koje nije obitelj, neće uspjjet. Ona mora postat sukladna muškim osobinama i zapravo ona mora više postat prototip muškarca i tih muških osobina koje se vrednuju u svijetu. Ona ako želi napredovat, tako je bilo kod nas, ona mora moć poprimiti muške oblike ponašanja. Sa ženskim oblicima ponašanja uopće nema govora da ona može bit na toj poziciji. (S29)*

*Da! Pa i majčinstva... Da, a pogotovo... Recimo muškarci mogu, to vidimo i u mojoj bivšoj firmi. Sada neki menadžment koji je, taj neki middle su sad opet dečki. Jedno vrijeme smo bile nas pet žena kao direct reporting, ispod financijskog. Sada su sve većinom muškarci, samo jedna žena je ostala i puno je lakše... Recimo sada kolega je dobio bebu, on ne ide svaki dan kod bebe jer on može ostat sa šefom svaki dan do sedam – osam navečer i dokazat se i napredovat. Žena koja ide doma svoje dvoje djece ne može se tako dokazat, jednostavno je to taj... Takav način posla, ne moš se dokazat i pokazat u redovnih osam sati, a imaš djecu, onda ti kažu odredio si svoje prioritete. Mislim da puno veće šanse imaju muškarci jer nemaju takve potrebe doma kao žene. (D32)*

➤ *Prosječna dob napredovanja žena i muškaraca*

Dvije od tri sudionice navode kako nema neke posebne razlike u dobi, dok sudionica (D32) navodi kako će žena napredovati prije djece ili nakon što djeca odrastu:

*Iskreno, čini mi se da napreduju žene prije djece – ovo poslije... Ne znam... I zapravo ima! Ima taj jedan period nakon djece kad djeca već dovoljno porastu i kad žena oko četrdesete čak naj... Čini mi se baš ko da onak – još mogu radit, riješile su se male djece i tu se nekak... Imam baš kolegicu kojoj se tu dogodio neki onako veliki pomak u karijeri i uzletila je nakon što je rodila*

*dvoje djece. Uzletila joj je karijera. Deset godina je radila isti posao, imala dvoje djece i kak su dečki krenuli u školu, ono, karijera je eksponencijalno počela rasti. (D32)*

- **Predrasude o ženama u menadžmentu**

Sudionica (S29) navela je kako se ženama predbacuje da su preemotivne:

*Da, to su te predrasude. Da. Predrasude koje idu s tim. Muškarci su hladne glave, jako su racionalni, jako su analitični, njih ne vode tol'ko emocije, nisu impulzivni dok se ženama kelje sve te stvari koje još k tome ne vidi se benefit emocionalnosti u poslu jer to tek sad počinje... Da emocionalna inteligencija koje imaju žene zapravo za rezultat radi bolje i tek sad žena može bit menadžer i ne sramit se svojih ženskih osobina koje su i emocionalna inteligencija, a da ne kažem o tome da u analitičkim vještinama nema razlike između muškarca i žene i da postoje nekakve predrasude koje idu od ne znam kuda. (S29)*

*Da, vezano za to – kod nas su žene koje su bile u visokom menadžmentu, bile su samo dvije visoke kategorije su postojale. Znači žena koja nema djecu u visokom menadžmentu nije normalna jer kako možeš bit žena, a ne imat djecu... Percepcija je bila da je falična. Eto, to je to. Da nešto s njom nije u redu. A ako imaš djecu ne možeš napredovat. Znači žene su u toliko nepovoljnoj poziciji gdje ni jedno ni drugo ne valja. A čak žene na visokim pozicijama su rekle: „Ne, nemamo problema mi žene da napredujemo. Mi smo si same krive.“ Što je strašno loš, to je muški loš mentalitet. Želeći reći ako ćeš se odreći svoje ženske strane, onda ćeš napredovat – to je tvoj izbor. Ako se nećeš odreć ženske strane, budi tu gdje jesi. Znači to zapravo nije pravi izbor. (S29)*

Sudionica (A30) navodi kako je potrebno omogućiti lakši odlazak na rodiljni dopust za muškarce:

*... ali često se priča, kao onako nema žena u tom visokom menadžmentu, šta možemo napraviti, kao. Odijelit kvote, treba ih pogurat. A imam osjećaj da mi sad ok, vidimo nekakav rezultat, neku posljedicu i sad mi idemo popravljat rezultat, posljedicu bez da se itko sad zapita šta je u biti pozadinski razlog. Mislim da pričat o tome kako nema žena u menadžmentu, kako nema žena u upravama je onak suludo bez da se u paraleli priča kako olakšat na primjer muškarcima da idu na porodiljni, da na primjer porodiljni za muškarca postaje normalan i to...*

*Mislim zašto žena nema u tom visokom menadžmentu je zato što nemaju kome ostavit, ono, obitelj i to. Mislim da se nekako ti razgovori trebaju vodit u paraleli, ako će se vodit... (A30)*

- Zaključno – položaj žena i muškaraca pri napredovanju u poslu

Sudionica (A30) smatra da će žene uglavnom tražiti niže plaće ili повиšice te da žene možda uopće ne žene biti na rukovodećim pozicijama zbog količine posla kojeg obavljaju kod kuće:

*Ja isto nisam doživjela da su žene u lošijem položaju što se tiče mogućnosti dobivanja posla. Složila bi se da je generalno da će možda tražit manje повиšice i možda manje startne plaće – to je moguće. Koji je uzrok tome nisam sigurna. A što se tiče rukovodećih pozicija mislim da je tu evidentno da ima više muškaraca i sad to opet može bit... Pitanje je da l', ono, to žene uopće, onako, žele u tol'koj mjeri bit jer to povlači za sobom da jednostavno negdje drugdje moraju zakinut šta im je možda prirodnije, ajmo reć ko obitelj i to. Tako da... (A30)*

*Ja se samo nadam da se, onako, neće desit nekakva, kak oni to vole zvat pozitivna, onako kako bi rekla, diskriminacija. Onak, nešto sam čitala da Microsoft radi. Da oni baš imaju, onako kvote i kvota kol'ko mora bit žena u menadžmentu i može im doć, ne znam kol'ko ono muškaraca sharkova, ali oni moraju ispunit kvotu da dobiju ženu. Što onak može bit zapravo super jer možda bez te kvote ne bi nekoj dobroj ženi dali, onako, priliku... Al opet s druge strane, onako malo... Ja se ne bi voljela osjećat da sam negdje samo zato, zbog neke kvote! (A30)*

Sudionica (S29) ističe kako je poslovni svijet i dalje muško područje te da se žene moraju puno više truditi kako bi se dokazale pred muškarcima:

*U mjeri u kojoj će žena se odreć prirodno ženskih stvari će moć doći na visoke pozicije. Da dođe na visoke pozicije usto mora se puno više dokazat i trudit jer postoji nekakav uvijek ispit – da l' ona to može, znači za istu poziciju mora napraviti više, više se dokazat da ona to može. Još uvijek je da, muški... Muški svijet. Imaju manje plaće na istoj poziciji, porodiljni nije reguliran nikako. Na porodiljnom imaju... To je riskantno jako otić na porodiljni. Nisu baš zaštićene niti od poslodavaca niti od države što se tiče prava. I uzimajući to sve u obzir ja mislim da onda još tu žene imaju i taj nevidljivi psihološki, neko nevidljivo psihološko breme s kojim se one same muče, a koje nije tol'ko izrečeno na glas niti one smatraju da se treba izreć na glas – nije to još u raspravi*

*tol'ko vidljivo. Tako da bi rekla da ukoliko žele biti u poslovnom svijetu uspješne – imaju dosta više challenge-a i razmišljat kako sve te barijere proć. (S29)*

Sudionica (A30) jednoznačno odgovara kako je položaj žena gori od položaja muškaraca. Prvenstveno zbog obiteljskih obaveza, odnosno odgoja djece:

*Gori je nego muškaraca zato što imaš te pauze kad imaš... Kada se posvetiš djeci i onda jednostavno trebaš se opet poslije ufurat u taj rad, onda se opet čeka drugo dijete... Jako je teško izbalansirat sve to. Teško je izbalansirat dodatno obrazovanje jer žene jednostavno kod kuće rade puno više nego muškarci. Imaju dodatnih obaveza i sa djecom i sa svim dok muškarci to ipak nekak... Sve to spadne na kraju na ženu ipak. Mislim da su one tu jednostavno u nepovoljnijem položaju, a na poslu su percipirane kao: „A šta ona sad izvodi, opet joj je dijete bolesno.“ Mislim da... Da su u nepovoljnijem položaju sigurno! (D32)*

## **9. Zaključna razmatranja i usporedba s rezultatima drugih istraživanja**

Istraživanje je potvrdilo velik broj teza i rezultata ranije navedenih istraživanja vezano za napredovanje žena u RH. Sve tri sudionice u istraživanju doživjele su određene poteškoće u vlastitom napredovanju. Sudionice su navele kako je njihovo napredovanje bilo prilično otežano i sporo. Obzirom da su sudionice zaposlene u tri različite tvrtke te su osim vlastitih iskustava sudionice navele i puno drugih primjera svojih kolegica ili poznanica, smatram da je sasvim opravdano izvesti zaključak kako je ženama u RH puno teže napredovati nego muškarcima.

Iako je samo jedna sudionica koristila mogućnost odlaska na porodiljni, u svom je iskazu navela klasičan primjer degradacije za vrijeme dopusta. Prema rezultatima ranijih istraživanja, degradiranje ili otkaz za vrijeme porodiljnog, nije rijetka pojava. Vrlo je često opravdanje za takvo postupanje s radnicama restrukturiranje firme. Zabrinjavajuć je podatak da je sudioničin slučaj već peti takav slučaj u njenoj tvrtki (za koji ona zna). Obzirom da je sudionica prije odlaska na posao bila u internom programu najboljih talenata tvrtke i slovila kao jedna od budućih članica visokog rukovodećeg kadra, a nakon povratka je degradirana na niže radno mjesto s početnom plaćom koju je imala prije devet godina te je bila izbačena iz programa, slobodna sam zaključiti kako se ovdje radi o izravnoj diskriminaciji. Sudionice navode i tuđa iskustva gdje su žene davale otkaz nakon

povratka na posao jer njihovo radno mjesto nije bilo prilagođeno novim uvjetima. S druge strane imamo sudionicu koja iz iskustva govori kako je kolegica u njenoj tvrtki promovirana za vrijeme porodiljnog, no i sama navodi kako je vjerojatno promovirana jer je dugo u tvrtki. Ovaj slučaj je moguće gledati i kao izolirani slučaj i iznimku, obzirom da nije zabilježen u niti jednom ranije navedenom istraživanju.

Značajan je nalaz kako dvije od tri sudionice u bivšim tvrtkama nisu željele više napredovati i dale su otkaz radi politika koje se vode na najvišoj razini poslovanja. Ovaj je nalaz vrijedan dodatnog istraživanja jer možda krije ključne odgovore o karakteristikama radnica i njihovim moralnim načelima u usporedbi s muškarcima.

Dvije od tri sudionice smatraju kako su na prijašnjim poslovima bile potplaćene. Ove je rezultate teško povezati s rezultatima Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova u *Istraživanju uzroka jaza u plaćama između muškaraca i žena na hrvatskom tržištu rada*, obzirom da svoju plaću ne dovode u odnos s plaćama drugih muškaraca na sličnim pozicijama, već je uspoređuju s količinom posla i odgovornosti koje njihova pozicija traži.

Zanimljiv je nalaz kako niti jedna sudionica ne navodi iskustva s diskriminatornim pitanjima na razgovoru za posao. Niti jednoj sudionici nisu postavljena pitanja vezana uz bračni status, namjere rađanja i/ili proširenja obitelji niti bilo koja druga diskriminatorna pitanja. Ovdje trebamo uzeti u obzir činjenicu kako su dvije ispitanice potpuno zaobišle formalni način zapošljavanja jer su u početku u tvrtkama radile kao studentice, a kasnije su jednostavno dobile ugovor o radu. Iako sudionicama nisi bila postavljana intimna pitanja, dvije su se sudionice našle u nezavidnim pozicijama u kojima su njihovi nadređeni komentirali ostale kandidatkinje za posao pred njima. Obje su navele kako menadžeri u tvrtkama ne pitaju izravno takva pitanja, ali nakon intervjua za posao vrlo otvoreno pričaju o privatnim prilikama kandidata, a nerijetko posežu i za novim, online oblicima provjere kandidata i njihovih osobnih stvari. Jedna je kandidatkinja smatra kako su ti podaci u njenoj tvrtki ponekad ključna stavka u odluci. Ovi nalazi svakako potvrđuju izravnu diskriminaciju prilikom zapošljavanja. Novi oblici ispitivanja/provjeravanja kandidata također su vrijedni dodatnog istraživanja.

Sve su sudionice bile promovirane barem tri puta, međutim navode kako je proces napredovanja bio prilično spor i inertan. Navode kako je sustav napredovanja prilično tvrd i nefleksibilan. Sudionice smatraju kako su povjerenje nadređenih za napredovanje dobile zbog svog truda, napornog rada i odricanja. Također navode kako su napredovale temeljem svojih assessmenta odnosno rezultata na testiranjima. Obzirom na dob sudionica, usudila bih reći kako njihov put napredovanja i nije toliko otežan obzirom na rezultate gore navedenih istraživanja. Što se tiče ranijeg napredovanja muških kolega sličnih radnih pozicija u odnosu na njih, rezultati su raznoliki. Naime, sve tri sudionice su imale iskustva s navedenim problemom, međutim pristup rješavanja problema se razlikuje od sudionice do sudionice. Jedna je sudionica spriječila napredovanje kolege, odnosno otvoreno se tomu suprotstavila. Jedna se sudionica nije suprotstavila i nije dobila željeno radno mjesto, dok jedna sudionica uopće nije znala što se događa u tom trenutku. Naravno da ne možemo preporučiti svim ženama da se trebaju suprotstaviti svojim nadređenim jer nemaju sve žene jednake situacije, međutim činjenica da se jedna sudionica uspjela izboriti za svoja prava, uistinu ulijeva nadu. Značajno je, međutim, napomenuti da se u čak dva navedena slučaja radilo o ženama koje su im bile nadređene u tom trenutku. Kasnije će biti više riječi o ovom nalazu. Kada su bile upitane imaju li motivacije za napredovanje na trenutnom poslu, sudionice su izjavile kako nemaju potrebu napredovati ili trenutno ne vide način napredovanja. Međutim, važno je napomenuti kako su na trenutnom radnom mjestu zaista kratko.

U pogledu percepcije ravnopravnosti, većina ispitanica dijeli mišljenje o tome da žene i muškarci u RH nemaju jednak status.

Govoreći o svim tvrtkama u kojima su radile, niti jedna sudionica ne navodi osobni problem s neprihvatanjem od muških kolega zbog spola. Takav podatak zaista nije u korelaciji s ranije spomenutim istraživanjima. Jedna sudionica čak navodi kako u njenoj tvrtki gotovo polovicu menadžerskih pozicija zauzimaju žene. Međutim, jedna sudionica navodi primjer gdje menadžeri zapošljavaju žene u muški tim kako bi motivirali muškarce na tim radnim mjestima i povećali njihovu produktivnost. Ovakva radnja svakako spada u sferu izravne diskriminacije žena u radu.

Kada govorimo o podjeli poslova na „muške“ i „ženske“, ovdje se rezultati istraživanja uvelike poklapaju s rezultatima *Istraživanja o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama*. Pozicije u proizvodnji, logistici, prodaji i IT-u većinom su rezervirane za muškarce.

Ženski su poslovi uglavnom vezani uz HR, PR, marketing i financije. Međutim, podaci koji svakako odstupaju od prijašnjih istraživanja su podaci kako u njihovim tvrtkama postoji velik broj žena na direktorskim pozicijama (opet na ženskim poslovima – direktorice HR-a, marketinga, PR-a, uz iznimku direktorice IT-a u jednoj tvrtki) i velik broj članica uprava (u jednom je trenutku u jednoj tvrtki bila 100% ženska uprava – međutim samo na razini Hrvatske, globalno je uprava 100% muška). Nalazi su potvrdili i činjenicu kako su muškarci direktori u uglavnom „muškim“ poslovima – proizvodnje i logistike i osiguranja.

Jedan od zanimljivijih nalaza u ovom istraživanju koji nije bio prikazan u niti jednom prethodnom istraživanju jest nalaz da žene šefice jednako (ako ne i u većoj mjeri) diskriminiraju svoje zaposlenice. Sve tri sudionice navode kako direktorice ili članice uprava poprime muške oblike ponašanja kako bi opstale na tim pozicijama ili se dokazale. Također navode kako se direktorice lošije odnose prema zaposlenicama nego zaposlenicima jer su i same prošle taj proces odnosno radile duplo više od muškaraca kako bi se u startu dokazale. Menadžerice su često, navode sudionice, nervozne i isfrustrirane jer se ne mogu posvetiti djeci i muževima. Takva situacija često dovodi do nastanka loše radne atmosfere i do toga da menadžerice vrlo lako daju otkaz svojim zaposlenicama ili im zamjeraju što su otišle na porodiljni iako su i one same bile. Neke su direktorice čak bile i optuživane za mobbing. Ovo je također jedan od podataka vrijednih daljnjeg istraživanja.

Iako dvije od tri sudionice nisu doživjele kršenje zakona i neke značajnije poteškoće na svojim radnim mjestima, prilikom svojih zaključnih razmatranja vezanih uz položaj žena pri zapošljavanju i na tržištu rada, složile su se da su poslovi rodno specifični. Takav se stav poklapa s dosadašnjim rezultatima ranijih istraživanja i općeprihvaćenom mišljenju društva. Također se slažu kako žene imaju manje šanse za zaposlenje zbog odlaska na porodiljni dopust. Nadalje, uz to što se slažu da muškarci imaju višu plaću od žena, također smatraju kako visina plaće može ovisiti o tome na koji se način žena postavi prema svojim nadređenima. Generalno, smatraju kako je ženama teže napredovati i da se moraju više dokazivati. Što se tiče prosječne dobi napredovanja žena i muškaraca, tu smatraju da nema neke posebne razlike. Jedna sudionica navodi kako je vjerojatnije da će žene napredovati prije ili nakon djece. Takvo se mišljenje slaže s rezultatima *Istraživanja o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima*



u RH. Naime, broj muškaraca u dioničkim društvima dva i pol puta je veći u dobnoj skupini od 18-24 godine od žena u istoj dobnoj skupini. Prema tom istraživanju, muškarci ulaze u nadzorne odbore već u dobi od 18, a žene s 30 godina, a u upravne odbore muškarci ulaze s 30, dok žene ulaze s 35 godina. Slažu se i da je vrlo teško balansirati između obitelji i karijere. Potrebna je potpuna posvećenost i odricanje. Predrasude o ženama u menadžmentu jedan je od zanimljivijih nalaza u ovom istraživanju. Sve su tri sudionice navele kako muškarci imaju potpuno drugačiji mindset, kojeg žene na visokim pozicijama moraju preuzeti i razviti. Sa ženskim oblicima ponašanja uopće nema govora da žena može biti na menadžerskoj poziciji. Također ističu kako su potpuno svjesne stereotipa i predrasuda koje prate žene na visokim pozicijama unutar tvrtki. Žene su prema tome emotivnije i impulzivnije, dok su muškarci racionalni i analitični. Međutim, ističu kako je vrlo važno znati pozitivno iskoristiti emocionalnu inteligenciju koja je razvijenija kod žena. Zanimljiv je i koncept kojeg njeguju mnogi ljudi, ali ga možda nisu niti svjesni. Ukoliko žena ima djecu, teže će napredovati, no ukoliko je napredovala, a nema djecu – s njom nešto nije u redu. Takva je percepcija vrlo raširena i povezana s tradicionalnim patrijarhalnim razmišljanjima.

Generalna razmatranja sudionica potvrdile su neke opće teze da je napredovanje žena otežano, da postoji veći broj muškaraca na rukovodećim pozicijama od žena, da treba omogućiti lakši odlazak na porodiljni dopust za muškarce i da se žene moraju puno više dokazivati i boriti za svoja prava.

## **10. Zaključak**

Borba protiv patrijarhata i neravnopravne rodne pozicije moći na tržištu rada prema svemu sudeći još nije gotova. Stereotipi o ženskim karakteristikama i njihovoj podređenosti muškarcima, još su uvijek duboko usađeni u društva diljem svijeta. Rad je prikazao kako među ljudima (i poslodavcima i zaposlenicima) postoji razvijena svijest o rodnoj segregaciji. Žene su temeljem spola najviše diskriminirane u području rada i zapošljavanja. Ono što svakako nedostaje jest ustrajnost u provođenju politika za povećanje rodne raznolikosti. Osim raznolikosti i uvođenja kvota, povećanja prihoda za vrijeme porodiljnog i fleksibilnijeg radnog mjesta, važna je i uključivost. Potrebno je sagledati i širi kontekst te uzeti u obzir školsko obrazovanje. Obrazovanje

može uvelike pomoći u razbijanju tvrdih stereotipa i podjele poslova na „muške“ i „ženske“. Zahtjevi za ravnopravnost u upravnim odborima poduzeća sve su snažniji. Iako su još uvijek podzastupljene u većini hrvatskih poduzeća na najvišim rukovodećim pozicijama, situacija žena na tržištu rada značajno je bolja nego početkom stoljeća. Sintagma stakleni strop nastala je kada su se žene počele penjati na hijerarhijskoj ljestvici i zauzimati pozicije koje su percipirane kao „muške“.

Potrebno je i promijeniti percepciju važnosti ravnopravnosti spolova. To pitanje nije vezano isključivo za žene, ono je vezano za društvo u cjelini. Ono je poslovni i gospodarski prioritet. Jednake mogućnosti na tržištu rada ključne su za razvoj demokratskih društava. Iako žene u većini slučajeva obavljaju poslove vezane za kućanstvo i odgoj djece, glavni problem čak nije u količini posla, već u pozicijama moći koje rijetko zauzimaju.

Neravnopravnost spolova nije stvar neprijateljske nastrojenosti, već podjele rodni uloga, koje ne idu u korak sa suvremenim društvom, potrebama i željama svih članova i članica društva u okruženju u kojem žive, rade i ostvaruju sebe kao individualna ljudska bića. Budući da smo se opredijelili za demokratsko društvo, da smo u Ustav upisali ravnopravnost žena i muškaraca kao jednu od vrednota, da smo uspostavili mehanizme za zaštitu od diskriminacije temeljem spola i za promociju načela ravnopravnosti spolova i da smo dio šire globalne zajednice koja promovira ista načela, znači da uviđamo neke zastarjele odnose među spolovima, potrebu za promjenom i/ili prilagodbom novonastalih odnosa u praksi.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Višnja Ljubičić u intervjuu za Pressedan.hr: <http://pressedan.unin.hr/visnja-ljubivic-pravobraniteljica-za-ravnopravnost-spolova-pitanje-ravnopravnosti-spolova-nije-vezano-isklucivo-za-zene.html> (preuzeto:01.09.2018.)

## 11. Prilozi

### 11.1 Protokol

#### VODIČ ZA POLUSTRUKTURIRANI INTERVJU

"Rodna osnova diskriminacije žena pri napredovanju na poslu – problem staklenog stropa"

#### PODACI O SUDIONICI ISTRAŽIVANJA

1. Datum, vrijeme i mjesto intervjuiranja:

---

2. Šifra sudionice:

---

3. Dob sudionice:

---

4. Završeni stupanj obrazovanja:

- a. Završena srednja škola
- b. Završena viša škola/fakultet
- c. Završen magisterij/doktorski studij

5. Dodatne edukacije/tečajevi/seminari (osobna ulaganja u obrazovanje):

---

---

---

---

6. Tvrtka u kojoj sudionica radi i opis njenog radnog mjesta:

---

---

## PITANJA O TRENUTNOM RADNOM MJESTU:

1. Možete li mi reći nešto o Vašem trenutnom radnom mjestu? Kako se zove pozicija koju obnašate? Koja su Vaša zaduženja?
2. Koliko dugo radite u ovoj firmi?
3. Jeste li zadovoljni svojim trenutnim poslom i pozicijom? Mislite li da je u skladu s Vašom razinom obrazovanja i kompetencijama?
4. Je li firma u kojoj trenutno radite dodatno ulagala u Vaše obrazovanje u smislu nekog doškoloavanja, edukacije, seminara ili tečajeva u svrhu poboljšanja i nadograđivanja Vašeg znanja i vještina? Je li to bilo neophodno za napredovanje?
5. S koliko ste godina napredovali na trenutnu poziciju? Ima li unutar Vaše firme muških kolega koji su promovirani prije od Vas (obzirom na Vašu i njihovu dob) na neku sličnu poziciju?
6. Na koji ste način napredovali u poslu?
7. Jeste li pritom nailazili na prepreke? Što Vam je bilo najteže?
8. Što mislite zbog čega ste zadobili povjerenje svojih nadređenih da obavljate upravo ovaj posao?
9. Jeste li nekada dobili pohvale od šefa ili nekog drugog nadređenog?
10. Jeste li ikada doživjeli neprihvaćanje od svojih muških kolega zbog spola? Što mislite kako Vas drugi kolege vide?
11. Jeste li ikada doživjeli ucjenjivanje, omalovažavanje, seksističke ispade ili osjetili ljubomoru od Vaših muških kolega na poslu? Možete li ih opisati?
12. Poznajete li neke muškarce u Vašoj firmi koji su manje obrazovani od Vas, a vrše neke menadžerske funkcije?
13. Odokativno, mislite li da u Vašoj firmi ima više muškaraca ili žena? Generalno, kakve poslove rade žene u Vašoj firmi, a kakve muškarci?
14. Ima li u Vašoj firmi još žena koje su na menadžerskim pozicijama?
15. Družite li se više s kolegama ili kolegicama?
16. Imate li motivacije na poslu? Mislite li da možete još napredovati ili ste dotaknuli neki svoj maksimum? Konkretno u ovoj firmi.
17. Mislite li da ste dovoljno plaćeni za to što radite?

OPĆENITA PITANJA + PRIJAŠNJE RADNO ISKUSTVO (ako ga ima):

1. Je li Vam ovo prvi pravi posao? Gdje ste sve radili prije i koje ste funkcije obnašali?
2. Zašto više ne radite tamo?
3. Je li Vam ikada prilikom bilo kojeg razgovora za posao, postavljeno pitanje o bračnom statusu?
4. Je li Vam ikada prilikom razgovora za posao, postavljeno pitanje o namjerama rađanja i daljnjem planiranju obitelji?
5. Jesu li Vam postavljana neka druga intimna pitanja? Koja?
6. Smatrate li da žene i muškarci u Hrvatskoj imaju jednake mogućnosti zapošljavanja?
7. Smatrate li da muškarci i žene u Hrvatskoj primaju jednaku plaću na identičnim pozicijama? Zna li za neke konkretne primjere gdje je plaća različita, a pozicija jednaka?
8. Mislite li da je generalno ženama teže napredovati na poslu nego muškarcima? Zbog čega tako mislite?
9. U hrvatskim okvirima, što mislite s koliko godina u prosjeku žene napreduju na poslu, a s koliko muškarci?
10. Imate li prijateljice ili poznajete neke žene koje obnašaju visoke menadžerske pozicije u nekim drugim firmama?
11. Za kraj, kako biste sumirali položaj žena u usporedbi s muškarcima kada je riječ o napredovanju na poslu?

## 11.2 Informirani pristanak

### INFORMIRANI PRISTANAK

na sudjelovanje u kvalitativnom istraživanju za potrebe diplomskog rada na temu:

"Rodna osnova diskriminacije žena pri napredovanju na poslu – problem staklenog stropa"

**Istraživačica:** Sonja Trajanovski

**Institucija:** Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu

#### **Kratak opis teme istraživanja:**

Ovo se kvalitativno istraživanje bavi rodnom neravnopravnošću u području zapošljavanja i napredovanja na poslu. Obzirom da svjedočimo nejednakom tretmanu žena u odnosu na muškarce na tržištu rada, svrha ovog istraživanja jest utvrditi, definirati i razumjeti postojanje diskriminacije žena u napredovanju na poslu. Cilj je utvrditi postoji li razlika u napredovanju žena na poslu u odnosu na muškarce. Istraživanje se provodi u sklopu diplomskog rada pod mentorstvom doc. dr. sc. Anite Dremel ([adremel@hrstud.hr](mailto:adremel@hrstud.hr)).

#### **Opis procesa istraživanja:**

U svrhu prikupljanja podataka potrebnih za realizaciju osnovnog cilja i svrhe istraživanja, provodi se kvalitativno istraživanje u obliku intervjua. Na samom početku istraživanja obaviti će se informativni razgovor s pravobraniteljicom za ravnopravnost spolova - Višnjom Ljubičić kako bi se došlo do što više informacija o prethodnim istraživanjima o diskriminaciji u području ravnopravnosti spolova. Uzorak će na početku biti dvije sudionice, a zatim će se u uzorak (prema potrebi) uzeti još nekoliko sudionica sličnog profila. Uz unaprijed određeni protokol, sudionicama će biti postavljana pitanja otvorenog tipa, a postavljat će se i dodatna potpitanja. Nakon provedbe istraživanja, intervjui će biti transkribirani i analizirani.

#### **Mogući rizici i dobici:**

Nema rizika povezanih s ovim istraživanjem, osim korištenja Vašeg dragocjenog vremena. Ne postoji također niti direktan (osobni) dobitak. Rezultati ovog istraživanja pomažu ispunjenju obrazovnih ciljeva u sklopu diplomskog rada te praktičnom osposobljavanju studentice

diplomskog studija sociologije. Pomažu također i u razumijevanju fenomena "staklenog stropa" kao i diskriminacije žena pri zapošljavanju i na poslu.

**Pravo na odbijanje i odustajanje:**

Kao što ste slobodno odabrali sudjelovati u istraživanju, slobodni ste i odustati u bilo kojem trenutku. Također možete odbiti odgovoriti na pitanja koja smatrate neugodnim ili preosobnim.

**Povjerljivost:**

Sve informacije koje podijelite tijekom intervjua ostaju povjerljive. Nitko osim istraživačice i mentorice neće imati pristup tim podacima u njihovom izvornom obliku. Kvalitativna metodologija koja će se koristiti u istraživanju osigurava da iskorišteni podaci ne mogu ni na koji način ukazivati na Vaše ime te preko njih neće biti moguće rekonstruirati Vaš identitet.

**Dostupni izvori informacija:**

Ukoliko imate dodatnih pitanja, možete kontaktirati istraživačicu na sljedeću e-mail adresu:

Sonja Trajanovski ([sonja.trajanovski23@gmail.com](mailto:sonja.trajanovski23@gmail.com))

**AUTORIZACIJA:**

Pročitala sam i razumjela ovaj informirani pristanak te pristajem sudjelovati u ovom istraživanju.

Datum:

Potpis istraživača:

## 11.3 Kodna lista:

### OSOBNNA ISKUSTVA

- Isustva u prijašnjoj tvrtki na prijašnjoj radnoj poziciji:
  - Razlog/način odlaska iz tvrtke
    - ukinuto radno mjesto za vrijeme porodiljnog dopusta
    - svojevoljni odlazak zbog managementa i politike tvrtke
  
- Zadovoljstvo trenutnim radnim mjestom:
  - Obzirom na obrazovanje i kompetencije
    - u skladu s obrazovanjem i kompetencijama
    - nije u skladu s obrazovanjem i kompetencijama
  - Obzirom na plaću
    - potplaćenost na prijašnjem poslu
    - trenutno zadovoljstvo
  
- Pitanja na razgovoru za posao:
  - Bračni status
    - nema osobnih iskustava
  - Namjere rađanja i/ili proširenja obitelji
    - nema osobnih iskustava
  - Druga intimna pitanja
    - nema osobnih iskustava
  
- Napredovanje:
  - Doškoloavanje, edukacije, seminari...
    - dodatno obrazovanje, ali neophodno za napredovanje
  - Način i opis napredovanja
    - tri napredovanja u radnom vijeku
    - promaknuće prvi put nakon dvije godine



- Prepreke pri napredovanju
  - proces napredovanja spor i trom
- Napredovanje muških kolega u odnosu na njih
  - kolega promoviran ranije - nema osobnih iskustava
  - kolege su trebale biti promovirane, ali sudionice to nisu spriječile
- Povjerenje i pohvale od nadređenih
  - temeljem assessmenta
  - temeljem odgovornog obavljanja posla
  - temeljem zadovoljenja objektivnih kriterija i posvećenosti poslu
  - pohvale nadređenih
- Motivacija na poslu/prostor za dodatno napredovanje
  - intrinzična motivacija – postati ekspert
  - nerazrađen sustav napredovanja
  - izrazita motivacija
  
- Porodiljni dopust – vlastita iskustva/iskustva kolegica unutar tvrtke
  - žene same daju otkaz zbog neprilagođenog radnog mjesta
  - degradacija tijekom porodiljnog dopusta
  - napredovanje tijekom porodiljnog dopusta
  - otkaz
  
- Žene vs. muškarci – osobna iskustva na poslu
  - Neprihvatanje od muških kolega zbog spola
    - nema osobnih iskustava
  - Neugodna iskustva s kolegama (ucjenjivanje, omalovažavanje, seksistički ispadi, ljubomora...)
  - nema osobnih iskustava
  - Menadžeri u tvrtki s nižim stupnjem obrazovanja

- u velikom broju
- Odnos muškaraca i žena u tvrtki/kakve poslove rade žene, a kakve muškarci
  - velik udio žena na visokim pozicijama
  - mali udio žena na visokim pozicijama
  - muški poslovi – proizvodnja, logistika, prodaja, IT
  - ženski poslovi – HR, PR, marketing, financije
- Žene na menadžerskim pozicijama
  - žene poprime muške oblike ponašanja
- Druženje s kolegama vs. druženje s kolegicama
  - druženje s kolegama
  - podjednako
- Prijateljice/poznanice na visokim menadžerskim pozicijama
  - sve tri sudionice imaju prijateljice/poznanice na visokim menadžerskim pozicijama

#### POSLOVNI ODNOS ŽENA I MUŠKARACA – populacija (osobna mišljenja)

- Žene i muškarci - jednake mogućnosti zapošljavanja
  - poslovi su rodno specifični
  - žene imaju manje šanse za zaposlenje zbog porodiljnog dopusta
- Jednaka plaća na identičnim pozicijama
  - ženina plaća može ovisiti o ženinom stavu
- Napredovanje (žene vs. muškarci)
  - Napredovanje žena
    - žene se moraju dokazivati puno više od muškaraca
  - Prosječna dob napredovanja žena i muškaraca
    - nema razlike
    - žene napreduju prije djece i nakon što djeca odrastu

- Predrasude o ženama u menadžmentu
  - preemotivne/neracionalne
  - nemaju djecu – falične
  - imaju djecu – teško napreduju
  - poprimaju muške karakterne osobine
  
- Zaključno – položaj žena i muškaraca pri napredovanju u poslu
  - žene traže niže plaće i povišice
  - neke žene ne žele biti na rukovodećim pozicijama
  - žene se moraju više truditi i dokazivati od muškaraca
  - položaj žena je gori od položaja muškaraca
  - poslovni svijet je još uvijek muški svijet

## 12. Literatura

Abercrombie, N., Hill, S. I Turner, B. S. (2008). *Rječnik sociologije*. Naklada Jesenski i Turk, Zagreb.

Državni zavod za statistiku, „Žene i muškarci u Hrvatskoj 2011“. Zagreb.

[https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/menandwomen/men\\_and\\_women\\_2011.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2011.pdf) (preuzeto 16.07.2018.)

Eurostat. Statistika zaposlenosti. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/hr](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/hr) (preuzeto 29.08.2018.)

Frgačić, G. (2012). *Zašto smo manje plaćene? Priručnik za žene koje žele više i bolje u poslovnom svijetu u kojem ipak vladaju muškarci*. V.B.Z. Zagreb.

Galić, B. (2011). Žene i rad u suvremenom društvu – značaj „orodnjelog“ rada. *Sociologija i prostor*, 49: 25-48.

Giddens, A. (2007). *Sociologija*. Nakladni zavod Globus. Zagreb.

Grant Thornton. (2018.) *Women in business: beyond policy to progress*.

<https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2018-report-page/> (preuzeto 29.08.2018.)

Kamenov, Ž., Galić, B. (2011). Rodna ravnopravnosti i diskriminacija u Hrvatskoj. „*Percepcija, iskustva i stavovi o rodnoj diskriminaciji u Republici Hrvatskoj*“. Vlada Republike Hrvatske. Zagreb.

Klasnić, K. (2017). *Utjecaj rodne podjele obiteljskih obveza i kućanskih poslova na profesionalni život zaposlenih žena*. Pravobranitelj/ica za ravnopravnost spolova. Zagreb

Matotek, V. (2010). *Prava žena kroz povijest*. Hrvatski povijesni portal.

<http://povijest.net/2018/?p=1456> (preuzeto 15.06.2018.)

Narodne novine (2017). *Zakon o ravnopravnosti spolova* (82/08, 69/17).

<https://www.zakon.hr/z/388/Zakon-o-ravnopravnosti-spolova> (preuzeto 23.08.2018.)

Narodne novine (2008). *Zakon o suzbijanju diskriminacije* (85/08, 112/12).

<https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije> (preuzeto 23.08.2018.)

Perić-Kaselj, M. (2007). *Istraživanje o jednakim mogućnostima na tržištu rada*. CESI. Zagreb.

Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. *Istraživanje – uzroci jaza u plaćama između muškaraca i žena na hrvatskom tržištu*. Izvješće o radu pravobraniteljice za 2010. godinu. Zagreb.

Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. *Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH*. Izvješće o radu pravobraniteljice za 2011. godinu. Zagreb.

Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. *Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH – 500 trgovačkih društava*. Izvješće o radu pravobraniteljice za 2014. godinu. Zagreb.

Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. *Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH – 100 trgovačkih društava*. Izvješće o radu pravobraniteljice za 2014. godinu. Zagreb.

Prijić-Samardžija, S., Avelini-Holjevac, I. i Turk, M. (2009). *Žene u znanosti: stakleni strop*. *Društvena istraživanja* 18: 1049-1073.

Reskin, B. F. i Hartmann H. I. (1986). *Women's Work, Men's Work: Sex Segregation on the Job*. National Academy Press. Washington.

Ljubičić, V. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova: „Pitanje ravnopravnosti spolova nije vezano isključivo za žene“. <http://pressedan.unin.hr/visnja-ljubicic-pravobraniteljica-za-ravnopravnost-spolova-pitanje-ravnopravnosti-spolova-nije-vezano-iskljucivo-za-zene.html> (preuzeto 06.09.2018.)

## **Sažetak:**

Ulazak žena na globalno tržište rada krajem prošlog stoljeća označava ogroman napredak u borbi za ženska prava. Iako udio visokoobrazovanih žena u svijetu raste, žene su i dalje inferiorne pred muškarcima po pitanju zaposlenja i napredovanja na poslu. Ženski je rad „orodnjen“, samim time manje plaćen, a istovremeno se od žena očekuje i uspješno ispunjavanje svih zadaća obiteljskog života. U radu je prikazana problematika postojanja staklenog stropa u privatnom poslovnom sektoru. Diplomski se rad bavi diskriminacijom žena pri zapošljavanju i napredovanju na poslu. Za potrebe ovog rada napravljeno je kvalitativno istraživanje, a sam rad donosi pregled rezultata istraživanja kao i usporedbu s rezultatima istraživanja i izvješćima Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova. Temeljem odgovora nekoliko sudionica u istraživanju dan je uvid u položaj i status žena na menadžerskim pozicijama, mogućnost i način njihova napredovanja kao i odnos s muškim kolegama unutar poslovne hijerarhije.

Ključne riječi: stakleni strop, posao, rod, zapošljavanje, napredovanje, privatni sektor

## **Summary:**

Women's entry into the global labor market at the end of the last century marks a huge step forward in the struggle for women's rights. Although the contribution of highly educated women in the world is in the rise, women are still inferior to men in terms of employment and job advancement. Women's work is "tainted", less paid, and at the same time women are expected to fulfill all the tasks of family life successfully. This thesis presents and explains existence of a glass ceiling in the private business sector. Graduate thesis deals with the discrimination of women in employment and advancement at work. With a thorough theoretical background, a qualitative research has also been carried out for this work. The paper gives an overview of the results as well as a comparison with the results of research and reports of the Attorney for Gender Equality. This paper provides an insight into the position and status of women in managerial positions, the possibility and the way of their advancement as well as the relationship with male colleagues within the business hierarchy.

Keywords: glass ceiling, job, gender, employment, advancement, private sector

## Životopis

Rođena sam 30. siječnja 1993. godine u Karlovcu. Završila sam opći smjer karlovačke Gimnazije 2011. godine. Na Hrvatskim studijima upisala sam Preddiplomski studij hrvatske kulture na Odjelu za Kroatologiju i Preddiplomski studij sociologije na Odjelu za Sociologiju. Po završetku preddiplomske razine studiranja stekla sam titulu sveučilišne prvostupnice kroatologije i sociologije. Godine 2015. nastavljam upisujem Diplomski studij sociologije, znanstveni smjer. Unutar znanstvenog smjera biram modul Europske integracije, a i danas iskazujem interes prema navedenim temama. Zainteresirana sam i za feminističke teme te se smatram borkinjom za ljudska prava. Za vrijeme diplomskog studija bila sam članica Društva studenata sociologije *Anomija*.