

# Žene u poslovnom okruženju

---

Šelja, Petra

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:940193>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-06**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

PETRA ŠELJA

ŽENE U POSLOVNOM OKRUŽENJU

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2021.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

PETRA ŠELJA

ŽENE U POSLOVNOM OKRUŽENJU  
WOMEN AT BUSINESS MANAGEMENT  
ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Mirjana Trstenjak, v. pred.

ČAKOVEC, 2021.

## SAŽETAK

Poslovnim se okruženjem smatraju svi čimbenici koji utječu na poslovanje nekog poduzeća, a menadžment ih uzima u obzir prilikom donošenja odluka. Razlikuju se vanjski (eksterni) i unutarnji (interni) čimbenici. Menadžeri u poduzeću te čimbenike moraju imati u vidu te ih kontrolirati. U prošlosti su menadžeri u poduzećima bili muškarci. Žene su bile kod kuće i brinule se za djecu i kućanstvo.

U povijesti žene nisu imale prava odlučivanja pa je bilo nezamislivo da žena ima bilo kakav položaj u poduzeću. U 21. stoljeću izborile su se za ravnopravnost. I dalje nije bilo uobičajeno da žena radi „muški posao“ i sudjeluje u nekom poduzeću. Tek kad se pročulo za Elinor Ostrom, dobitnicu Nobelove nagrade za ekonomiju 2009. godine u doba ekonomske krize, počelo se istraživati o ženama i o njihovom odnosu u poslovnom okruženju.

Žene su se uspjele izboriti za svoja prava te se doprinos žena iz godine u godinu uvelike povećao. Poticanjem politike ravnopravnosti, žene se danas nalaze i na vodećim pozicijama u poslovnom okruženju. Snažnijom suradnjom žena i muškaraca u poslovnom okruženju dolazi do povećanja učinkovitosti i profitabilnosti. Istraživanje je pokazalo da stil vođenja muškaraca i žena nije isti, ali je poduzeće uspješnije ukoliko među zaposlenima ima i muškaraca i žena.

U Hrvatskoj muškarci bilježe rast aktivnosti pokretanja poduzeća, no taj je rast vrlo malen. U radu se koriste analize kojima se ispituje status žena u poslovnom okruženju te se koriste razne metode pomoću kojih se saznaje stručna sprema žena unutar Republike Hrvatske, postotak žena na pojedinim pozicijama u poduzeću, poslovnim granama te nezaposlenost, odnosno zaposlenost žena u zemlji.

***Ključne riječi: poslovno okruženje, žene, položaj žena, poduzeće, ravnopravnost, zaposlenost***

**SADRŽAJ**

SAŽETAK.....	3
1.UVOD .....	5
2. POSLOVNO OKRUŽENJE .....	8
2.1. Pojam poslovnog okruženja.....	8
2.2. Vrste poslovnog okruženja .....	10
3. STATUS ŽENA U MENADŽMENTU .....	14
3.1. Položaj žena u menadžmentu .....	16
3.2. Vođenje i ženski stil vođenja u menadžmentu .....	18
3.3. Status žena u poslovnom okruženju .....	19
4.0. PRIMJERI USPJEŠNIH ŽENA U POSLOVNOM OKRUŽENJU .....	22
5. PRAVO ŽENA I PREPREKE U POSLOVNOM OKRUŽENJU .....	24
6. ZAKLJUČAK .....	32
7. POPIS LITERATURE .....	35

## 1.UVOD

U današnje vrijeme žene čine 1/3 prijavljene radne snage u svijetu, a za to primaju samo 10% ukupnog svjetskog prihoda i vlasnice su 1% svjetskog posjeda. Što znači biti žena u 21. stoljeću ovisi o tome gdje je žena rođena i gdje živi. Na Zapadu su žene u drugoj polovici 20. stoljeća postigle najveći napredak u proteklih nekoliko tisuća godina, ali muškarci još uvijek imaju vodeću ulogu u zakonu, politici, poslovanju i industriji. „Ženska prava” još nisu dosegla jednakost s ljudskim pravima, odnosno s pravima koje muškarci prisvajaju i primjenjuju na sebe. Žene su, u odnosu na muškarce, potplaćene za posao koji obavljaju, često su žrtve zlostavljanja, vrlo teško dolaze do važnijih radnih mjesta, a bolje su plaćene samo u manekenstvu i prostituciji. Na Istoku je položaj žena daleko gori nego na Zapadu. Ženama se uskraćuje pravo na obrazovanje, pravo glasa i zdravstvena zaštita. U još nekoliko država svijeta (Katar, Oman, UAE, Bruneji) žene i dalje nemaju pravo glasa. U zadnjih nekoliko godina žene u islamskim zemljama ulaze u parlamente, ali je njihova tradicija još uvijek veoma snažna pa se i dalje primjenjuju stoljetne kazne za prekršaje, npr. kamenovanje i ubojstvo žena iz časti. Iako su raznim deklaracijama prava žena postala nedjeljivi dio ljudskih prava, realnost je drugačija. Da bi se krenulo s napretkom na području ženskih prava, trebalo bi najprije educirati žene i upoznati ih s pravima koje im jamče Ustav i međunarodno pravo. Žene su u poslovnom okruženju prepoznate kao važan element gospodarskog rasta i učinkovita metoda postizanja demokratskog društva utemeljenog na osnaživanju žena i jednakosti spolova te je nužno u budućnosti osigurati poslove za veći broj žena kako bi se izgradilo poduzetničko okruženje zasnovano na jednakim prilikama za oba spola. Naime, osnovni hendikepi za značajniju zastupljenost i veću kompetitivnost žena u menadžmentu ogledaju se u tradicionalnim predrasudama, sociološkim stavovima odgovornima za razvoj istoga, nepovjerenju prema ženama i nedorečenosti zakonodavne infrastrukture kao pretpostavke za snažniji razvoj. Iako mogućnosti za žene koje ulaze u svijet menadžmenta i poduzetništva rastu, taj proces ovisi o funkcionalnom području, odnosno o vrsti djelatnosti, jer različite djelatnosti osiguravaju različite mogućnosti za brži razvoj poduzetništva kod žena. [1]

Izraz „poslovno okruženje“ označava vanjske snage, faktore i institucije koje su izvan kontrole poslovanja i utječu na funkcioniranje poslovnog poduzeća. U njega ubrajamo kupce, konkurente, dobavljače, vladu te socijalne, političke, pravne, tehnološke faktore,

itd. Iako neki od tih faktora ili sila mogu imati izravan utjecaj na poslovnu tvrtku, drugi mogu djelovati neizravno. Stoga se poslovno okruženje može definirati kao ukupno okruženje koje ima izravni ili neizravni utjecaj na funkcioniranje poslovanja. Dva su temeljna segmenta okoline, eksterna i interna okolina. Eksternu okolinu čine socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće, dok internu čine snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine. Unutarnji se čimbenici općenito smatraju faktorima koji se mogu kontrolirati jer tvrtka nad njima ima kontrolu. Ona, u skladu s okolinom, može izmijeniti pojedine faktore, npr. osoblje, fizičke objekte, organizaciju i funkcionalna sredstva, marketinški miks. Vanjski ili okolišni čimbenici su, s druge strane, uglavnom izvan kontrole poduzeća. To su primjerice ekonomski faktori, sociokulturni faktori, vladini i pravni faktori, demografski faktori, geofizički faktori itd.. Stoga se oni općenito smatraju faktorima koji se ne mogu kontrolirati. [2]

Drugi dio rada posvećen je položaju žena u menadžmentu. U 20. stoljeću žene su u mnogim državama dobile politička i građanska prava, ali su prava na zaposlenje vezana za rodnu diskriminaciju i jednaku plaću bila regulirana tek nakon Drugog svjetskog rata. Takve su okolnosti dovele do povećanja broja obitelji s oba zaposlena partnera i s dvostrukim karijerama. Kao rezultat tehnoloških promjena, promjena u stavovima i rodnim ulogama (rezultat drugog vala feminizma) sve više žena, uključujući i majke, ušlo je na tržište rada. Utjecaj rodnih pitanja u različitim poslovnim područjima tipična je točka za istraživanje utemeljenja žena na rukovodećem položaju korporativnog upravljanja ili kao članice korporativnog odbora direktora. Polazeći od različitog demografskog prikaza u distribuciji na tržištu rada, uloga žena na radnom mjestu drastično je promijenjena što rezultira povećanim sudjelovanjem žena u radnoj snazi kako bi se utjecalo na nacionalna gospodarstva. Transformativno vodstvo povezano je sa stilom upravljanja žena što donosi razlike u organizacijskoj osnovi. Međutim, kulturni proces socijalizacije potiče žene profesionalnoj, a ne menadžerskoj karijeri, što podupire stereotipe o spolnim ulogama. Za žene je velika težnja ka karijeri ključna za odlučnost, ali zbog društvene prakse, ambicije žena prema upravljanju ostaju znatno niže nego kod muškaraca. [3]

Treći dio rada govori o primjerima uspješnih i slavni žena u poslovnoj sferi, kako u svijetu tako i u Republici Hrvatskoj. Gordana Kovačević, dugogodišnja neprikosnoven šefica Ericssona Nikole Tesle s više od 2000 zaposlenika i prometom od 1,5 milijardi

---

kuna, sinonim je za uspješnu poslovnu ženu koja upravlja imovinom od 212 milijuna eura, a tjednik *Lider* dvije godine zaredom proglasio ju je najmoćnijom ženom u hrvatskom biznisu. Vedrana Jelušić, dugogodišnja šefica EBRD-a za regiju i prva Hrvatica koja je ondje preuzela upravljačku funkciju, 20 godina provela je u toj razvojnoj banci, najprije u Londonu, zatim u Zagrebu. Iskusna bankarica koja je financije magistrirala u SAD-u odnedavno je partnerica u konzultantskoj kući Deloitte gdje hrvatskim tvrtkama otvara vrata u pristupu kapitalu i nastupu na domaćem i na izvoznim tržištima. [4]

Posljednji dio rada stavlja naglasak na žensko pravo glasa u poslovanju, prepreke s kojima se žene susreću u poslovanju i njihovo rješavanje u budućnosti. U poslovnom svijetu zalaganje za višu plaću ili promaknuće na radnom mjestu neki su od pregovaračkih primjera s kojima se mnogi poduzetnici u svojoj karijeri suočavaju. Općepoznate su prepreke s kojim se žene susreću kod pregovora o napretku karijere ili višoj plaći pa se žene koje se za to odluče često suočavaju s negativnim reakcijama svojih suradnika. U budućnosti, osposobljavanje žena da budu „opaki pregovarači“ svakako neće nadvladati kulturna pravila koja su im postavljena na radnom mjestu, a s obzirom na to da pregovori o plaći uzrokuju jaz između plaća muških i ženskih pregovarača, radni prostori bez pregovaranja najbolji su izbor žena za dobivanje plaća koje zaslužuju. [5]



## 2. POSLOVNO OKRUŽENJE

Izraz „poslovno okruženje“ označava vanjske snage, faktore i institucije koje su izvan kontrole poslovanja i utječu na funkcioniranje poslovnog poduzeća. Čine ga kupci, konkurenti, dobavljači, vlada te socijalni, politički, pravni, tehnološki faktori, itd. Iako neki od tih faktora ili sila mogu imati izravan utjecaj na poslovnu tvrtku, drugi mogu djelovati neizravno. Stoga se poslovno okruženje može definirati kao ukupno okruženje koje ima izravni ili neizravni utjecaj na funkcioniranje poslovanja. Može se definirati i kao skup vanjskih čimbenika kao što su ekonomski faktori, socijalni čimbenici, politički i pravni faktori, demografski faktori, tehnički čimbenici, itd., koji su po prirodi nekontrolirani i utječu na poslovne odluke poduzeća.

### 2.1. Pojam poslovnog okruženja

Poslovna okolina označava sve one činitelje koji utječu na poslovanje nekog poduzeća, a koje menadžment mora uzeti u obzir prilikom odlučivanja. Ona neprekidno stvara nove prilike i nove opasnosti za poduzeće pa tako i nastaje potreba neprestanog motrenja okoline kako bi se na vrijeme uočile potencijalne prilike i prijetnje te pripremili adekvatni odgovori. [2]

Postoji bliska i kontinuirana interakcija između poslovanja i okoline. Ova interakcija pomaže u jačanju poslovne tvrtke i učinkovitijoj upotrebi resursa. Poslovno okruženje je višestruko, složeno i dinamično po prirodi i ima dalekosežan utjecaj na opstanak i rast poslovanja. Pravilno razumijevanje društvenog, političkog, pravnog i ekonomskog okruženja pomaže poslovanju na sljedeće načine:

- 1) Utvrđivanje mogućnosti i prijetnji: interakcija između poslovanja i okoliša identificirala bi mogućnosti i prijetnje za posao. Pomaže poslovnim poduzećima da uspješno odgovore na izazove.
- 2) Davanje smjera za rast: interakcija s okolinom dovodi do otvaranja novih granica rasta za poslovne tvrtke te omogućuje poslovanju da identificira područja za rast i širenje svojih aktivnosti.

- 3) Kontinuirano učenje: analiza okoline olakšava zadatak menadžera u rješavanju poslovnih izazova. Menadžeri su motivirani da kontinuirano ažuriraju svoje znanje, razumijevanje i vještine kako bi se zadovoljile predviđene promjene u području poslovanja.
- 4) Izrada imidža: razumijevanje okoline pomaže poslovnim organizacijama u poboljšanju imidža pokazujući njihovu osjetljivost na okolinu u kojoj rade.
- 5) Konkurencija u susretima: pomaže tvrtkama da analiziraju strategije konkurencije i u skladu s tim formuliraju vlastite strategije.
- 6) Prepoznavanje snage i slabosti tvrtke: poslovno okruženje pomaže u prepoznavanju pojedinih snaga i slabosti s obzirom na tehnološki i globalni razvoj. [6]

Okolina uključuje socio-ekonomske, tehnološke, dobavljačke, konkurentske i političke čimbenike. Dva su faktora koji imaju znatan utjecaj na poslovanje: fizičko ili prirodno okruženje i globalno okruženje. Pod tehnologijom se podrazumijeva sustavna primjena znanstvenog ili drugog organiziranog znanja u praktičnim zadacima. Tehnologija se brzo mijenja i kako bi održali korak s njom, gospodarstvenici bi trebali biti spremni upotrijebiti promijenjenu tehnologiju u svom poslu. Postoji uska povezanost između poslovanja i ekonomskog okruženja. Poslovanje dobiva sve potrebne inpute iz ekonomskog okruženja i apsorbira učinak poslovnih jedinica. Političko okruženje odnosi se na utjecaj triju političkih institucija, odnosno izvršne vlasti, zakonodavstva i sudstva u oblikovanju, usmjeravanju, razvoju i kontroli poslovnih aktivnosti. Stabilno i dinamično političko okruženje neophodno je za rast poslovanja. Treba istaknuti kako poslovanje i dalje diktira i priroda, tj. prirodno okruženje. Koliko će posao ovisiti o prirodi i kakav je odnos između njih, zanimljivo je istraživačko pitanje. Odgovori poslovanja i upravljačke prakse također se moraju prilagoditi kako bi opstali u globalnom okruženju. Socijalna i kulturna okolina odnosi se na stav ljudi prema radu i bogatstvu; ulozi obitelji, braka, religije i obrazovanja; etičkim pitanjima i društvenoj reakciji na poslovanje. [7]

Postoji simboličan odnos između poslovanja i okoline te faktorima okoline. Drugim riječima, na poslovanje utječe njegovo okruženje, a zauzvrat će, u određenoj mjeri, utjecati na vanjske sile. Slično tome, političko-pravno okruženje utječe na ekonomsko okruženje i obrnuto. Isti je odnos i između ostalih čimbenika okoline. Određena

---

poslovna tvrtka sama po sebi možda nije u mogućnosti mijenjati svoje okruženje. Ali zajedno s drugim tvrtkama, posao će biti u mogućnosti oblikovati okolinu u svoju korist. [7]

## 2.2. Vrste poslovnog okruženja

Dva su temeljna segmenta okoline, eksterna i interna okolina. Eksternu čine socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće dok internu čine snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine. Unutarnji se čimbenici općenito smatraju faktorima koji se mogu kontrolirati jer tvrtka ima kontrolu nad tim čimbenicima. Ona, u skladu s okolinom, može izmijeniti pojedine faktore, npr. osoblje, fizičke objekte, organizaciju i funkcionalna sredstva, marketinški miks. Vanjski ili okolišni čimbenici su, s druge strane, uglavnom izvan kontrole poduzeća. To su primjerice ekonomski faktori, sociokulturni faktori, vladini i pravni faktori, demografski faktori, geofizički faktori itd.. Stoga se oni općenito smatraju faktorima koji se ne mogu kontrolirati. Međutim, može se primijetiti da tvrtke ponekad nemaju potpunu kontrolu nad svim unutarnjim faktorima. Isto je tako povremeno moguće promijeniti određene vanjske čimbenike. Neki od vanjskih čimbenika koji imaju izravan utjecaj na tvrtku (poput dobavljača i distributera tvrtke) faktori su klasificirani kao mikro okruženje također poznato kao radno okruženje. Postoje i drugi vanjski čimbenici koji vrlo općenito utječu na industriju, npr. demografski faktori industrijske politike, itd.. Oni čine ono što se naziva makro okruženje, opće okruženje ili udaljeno okruženje. Iako se poslovno okruženje sastoji od unutarnjeg i vanjskog okruženja, mnogi ljudi taj termin često ograničavaju na vanjsko okruženje poslovanja. [8]

U nastavku su navedeni važni čimbenici unutarnjeg okruženja koji imaju utjecaja na strategiju i ostale odluke u poslovanju. Sustav vrijednosti osnivača i onih na čelu poslova ima važan utjecaj na izbor poslovanja, misiju i ciljeve organizacije, poslovne politike i prakse. Općeprihvaćena je činjenica da je stupanj u kojem sustav vrijednosti dijele svi u organizaciji važan čimbenik koji doprinosi uspjehu. Sustav vrijednosti i etički standardi također su među čimbenicima koje mnoge tvrtke ocjenjuju u odabiru

---

---

dobavljača, distributera, suradnika, itd. Poslovna domena tvrtke, prioriteta, smjer razvoja, poslovna filozofija, poslovna politika i slično vođeni su vizijom misije i ciljevima tvrtke. [8]

Organizacijska struktura, sastav Upravnog odbora, stupanj profesionalizacije menadžmenta i dr., važni su čimbenici koji utječu na poslovne odluke. Neke upravljačke strukture i stilovi odgađaju donošenje odluka, a druge ih olakšavaju. Karakteristike ljudskih resursa poput vještine, kvalitete, morala, predanosti, stava i slično mogu pridonijeti jačanju i slabosti organizacije. Nekim je organizacijama teško provesti restrukturiranje ili modernizaciju zbog otpora zaposlenika, dok se u nekim drugima to radi bez komplikacija. Ipak, uključenost i inicijativa ljudi na različitim razinama i položajima unutar tvrtke može varirati od organizacije do organizacije. [8]

Imidž je tvrtke bitan tijekom prikupljanja financija, formiranja zajedničkih ulagača ili drugih saveza, traženja marketinških posrednika, sklapanja ugovora o kupnji ili prodaji, pokretanja novih proizvoda, itd. Također je relevantan u unutarnjem okruženju. Postoji niz drugih unutarnjih čimbenika koji doprinose poslovnom uspjehu/neuspjehu ili pak utječu na donošenje odluka, a to su:

- 1) Fizička sredstva i pogoni poput proizvodnog kapaciteta, tehnologije i učinkovitosti proizvodnog aparata, distribucijske logistike, itd. neki su od čimbenika koji utječu na konkurentnost poduzeća.
- 2) Istraživačko-razvojna tehnologija i tehnološki kapaciteti, između ostalog, određuju sposobnost tvrtke za inoviranje i natjecanje na tržištu.
- 3) Marketinški resursi poput organizacije za marketing, kvaliteta marketinških ljudi, vlasničke marke i distribucijske mreže izravno utječu na marketinšku učinkovitost. Oni su važni i za širenje marke, uvođenje novih proizvoda, itd.
- 4) Financijski čimbenici poput financijske politike, financijskog položaja i strukture kapitala također su važni unutarnji okoliš koji utječu na poslovne rezultate, strategije i odluke. [2]

---

Vanjsko poslovno okruženje sastoji se od mikro i makro okruženja. Mikro okruženje sastoji se od aktera u neposrednom okruženju tvrtke koji utječu na rad tvrtke. Oni uključuju dobavljače, marketinške posrednike, konkurente, kupce i javnost. Makro okruženje sastoji se od većih društvenih snaga koje utječu na sve aktere u mikro okruženju tvrtke, na demografske, ekonomske, prirodne, tehničke, političke i kulturne snage. [8]

Sasvim je očito da su mikro okolišni čimbenici uže povezani s tvrtkom od makro čimbenika. Mikro snage ne moraju nužno na isti način utjecati na sve tvrtke u određenoj industriji. Neki mikro čimbenici mogu se javiti samo u određenoj tvrtki. Na primjer, tvrtka koja ovisi o dobavljaču može imati okruženje dobavljača koje je potpuno drugačije od okruženja tvrtke čiji je izvor opskrbe drugačiji. Kada tvrtke koje se natječu u industriji imaju iste „mikro elemente“, relativni uspjeh poduzeća ovisi, između ostalog, o njihovoj relativnoj učinkovitosti u radu s tim elementima. [9]

Važna sila u mikro okruženju poduzeća su dobavljači, tj. oni koji tvrtki isporučuju sirovine i komponente. Važnost je pouzdanih izvora, tj. izvora opskrbe za nesmetano funkcioniranje poslovanja očita, obzirom da nesigurnost u pogledu opskrbe ili drugih ograničenja opskrbe često prisiljava kompanije na održavanje visokih zaliha uzrokujući povećanje troškova. Također, glavni zadatak tvrtke je stvaranje i održavanje kupaca. Posao postoji samo zbog svojih kupaca. Stoga je nadzor osjetljivosti kupaca preduvjet poslovnog uspjeha. [9]

S porastom globalizacije, okruženje za korisnike postaje sve globalnije. Konkurenti tvrtke uključuju ne samo druge tvrtke koje prodaju iste ili slične proizvode, već i sve one koje se natječu za svoj diskrecijski prihod potrošača. Neposredno okruženje tvrtke može se sastojati od niza marketinških posrednika a to su „tvrtke koje pomažu tvrtki u promicanju, prodaji i distribuciji robe krajnjim kupcima“. Marketinški posrednici uključuju posrednike poput agenata i trgovaca koji „pomažu tvrtki da pronade kupce ili zatvori prodaju s njima“, fizičke tvrtke za distribuciju koje „pomažu tvrtki u skladištenju i premještanju robe od svog podrijetla do odredišta poput skladišta i prijevoznčkih tvrtki“, agencije za marketing usluge koje „pomažu tvrtki u usmjeravanju i promociji svojih proizvoda na pravim tržištima kao što su reklamne agencije“, tvrtke za istraživanje tržišta, medijske tvrtke i konzultantske tvrtke te

---

financijski posrednici koji financiraju marketinške aktivnosti i osiguravaju poslovni rizik. [9]

Drugi su važan mikro okolišni čimbenik financijeri tvrtke. Osim mogućnosti financiranja, njihove politike i strategije, stavovi (uključujući odnos prema riziku), sposobnost pružanja nefinancijske pomoći i sličnosu vrlo su važni. Tvrтка se može susresti s određenom javnošću u svom okruženju. Javnost je svaka grupa koja ima stvarni ili potencijalni interes ili utjecaj na sposobnost organizacije da ostvari svoje interese. Neki su primjeri toga medijska publika, akcije građana i lokalna javnost. [10]

---

### 3. STATUS ŽENA U MENADŽMENTU

U 20. stoljeću žene su u mnogim državama dobile politička i građanska prava, ali su prava na zaposlenje vezana za rodnu diskriminaciju i jednaku plaću bila regulirana tek nakon Drugog svjetskog rata. Takve su okolnosti dovele do povećanja broja obitelji s oba zaposlena partnera i s dvostrukim karijerama. Kao rezultat tehnoloških promjena, promjena u stavovima o rodnim ulogama (rezultat drugog vala feminizma) sve više žena, uključujući i majke, ušlo je na tržište rada. Odnos između obitelji i rada izvan obitelji bili su predmet odvojenih istraživanja sve do 60-ih godina prošlog stoljeća kad je došlo do povećanog zapošljavanja udanih žena u razvijenim zemljama zapada te u tadašnjim socijalističkim društvima. S porastom zapošljavanja žena, vlade i poslodavci okrenuli su svoju pažnju problemu usklađivanja poslovnih i obiteljskih obveza. Fleksibilno radno vrijeme predstavljeno je kao najbolja opcija. Međutim, fleksibilno radno vrijeme, najzastupljenije među ženama, ne omogućava individualni uspjeh na tržištu rada, a i radnici s fleksibilnim radnim vremenom često su niže pozicionirani. Nadalje, unatoč takvim promjenama na tržištu, ideologija obiteljskog života gdje su žene i dalje odgovorne za brigu o kućanstvu i djeci, diskurs je u koji su žene i dalje neizbježno uronjene. [11]

Prema Izvješću organizacije UN Women iz 2015. godine, žene u prosjeku zarađuju 24% manje od muškaraca, rade duže i imaju manju šansu za ostvarivanje mirovine tijekom života. Prema tome izvješću, trenutačne ekonomske politike te diskriminatorni zakoni i stavovi stoje iza lošeg statusa žena i u bogatim i siromašnim zemljama. Također, unatoč značajnom napretku u savladavanju prepreka jednakim mogućnostima za žene i muškarce, promjene u nekim zemljama nisu zahvatile srž problema. Mnoge zemlje i dalje ograničavaju tip posla koje žene mogu izvršavati, npr. noćni rad ili poslovi u građevini. Najmanje 80 zemalja, uključujući Francusku, Njemačku, Švicarsku, Meksiko i JAR nemaju legislativu koja zahtijeva jednaku plaću za jednaki rad pa u tom smislu žene u Francuskoj i Švedskoj mogu očekivati da će zaraditi 31% manje od muškaraca, u Njemačkoj 49%, a u Turskoj čak 75%. Žene također u prosjeku obavljaju dva i pola puta više neplaćenog rada, uključujući brigu o drugima i kućanske poslove, a kada se u obzir uzmu i plaćeni i neplaćeni rad, potvrđuje se da žene u gotovo svim zemljama rade više sati dnevno nego muškarci. Na razini Europske unije, 75% žena koje obnašaju menadžerske i druge više dužnosti, navode da su iskusile neki oblik seksualnog uznemiravanja. Gotovo sve zemlje nude plaćeni rodiljni dopust, no samo se 63 zemalja

---

pridržava preporuka Međunarodne organizacije rada o minimalno 14 tjedana plaćenog dopusta. [12]

Feministički se pokret ispočetka ispoljavao u dva oblika: kao pokret za ravnopravnost u plaćama i pokret za davanje prava glasa ženama. Ovo potonje je s vremenom postignuto u većini zapadnih zemalja nakon prvog svjetskog rata, a kasnije i u ostatku svijeta. [11] Kako je politička, a i ekonomska ravnopravnost žena postignuta u institucionalnom smislu, tako je i feminizam postepeno evoluirao u novu formu tzv. *radikalnog feminizma*. Njemu je cilj bio promijeniti tradicionalnu ulogu žene u društvu putem napada na brak i materinstvo kao tradicionalne institucije, odnosno na muškarce koji su po prirodi represivni prema ženama. Iako je relativno malen broj žena prihvatio taj ekstremni stav, danas se feminizam najčešće povezuje s njim. U današnje se doba feminizam javlja i kao svojevrsna obrambena reakcija na porast neokonzervativizma i vjerskog fundamentalizma kojima je cilj vratiti tradicionalne institucije kao i tradicionalni položaj žene u društvu. U današnjoj pop-kulturi prisutni su odjeci feminističkih poruka; od filmova i knjiga pa sve do pjesama u kojima su se brojne pjevačice izjasnile kao feministice, npr. Lorde, Miley Cyrus i Beyonce. Brand ženskih higijenskih proizvoda *Always* je 2014. u lipnju videom na YouTube kanalu pokrenuo kampanju *#LikeAGirl* koji je do rujna pogledan preko 40 milijuna puta. U videu je prikazano kako tinejdžeri, uključujući i djevojke, zbog društva percipiraju usporedbu „kao cura“ uvredom gdje fraze poput „trčati kao cura“, „boriti se kao cura“, „bacati loptu kao cura“, doživljavaju kao nešto što znači navedene stvari činiti loše i nespretno, a ne trčati, boriti se ili bacati loptu najbolje što možeš. Cilj je kampanje podignuti svijest o lošim posljedicama korištenja termina „kao cura“ po samopouzdanje djevojaka u adolescentnoj dobi. [13]

U većini zemalja upravljanje se smatra karijerom pogodnom za muškarce pa uglavnom dominiraju muškarci. Na gotovo svim razinama žene menadžeri moraju se nositi s blokiranom mobilnošću, diskriminacijom i stereotipima. Poteškoće s kojima se susreću žene menadžeri ubrzane su i demonstracijom vertikalne segregacije koja jedan spol, obično muškarce, postavlja na viši nivo nego drugi u istoj profesionalnoj skupini. Osobito, u zemljama u razvoju na najvišim rukovodećim pozicijama posebno ograničenima na muškarce nedostaje žena, a sve na temelju pretpostavke da se upravljačka mjesta popularno smatraju muškarcima opravdanima. [14]



### 3.1. Položaj žena u menadžmentu

Rodna stereotipizacija upravljačkog položaja potiče pristranost protiv žena u menadžerskoj selekciji, napredovanju i treniranju odluka. Menadžerska pozicija uglavnom se promatra kao „muški položaj“, a ne kao položaj koji zauzimaju žene. Prema brojnim istraživanjima čini se da je muškarac sposobniji zauzimati rukovodeće položaje od žene, a čini se i da napredak u upravljanju određuje vrsta spola. Takvi stereotipi potaknuli su žene na ispitivanje svojih sposobnosti, mada, u menadžerskom učenju, nije bilo razlike. [15]

Postoji sve veće zanimanje za proučavanje žena i njihovog napredka u karijeri u odnosu na muškarce, posebno u menadžerskim ulogama. Diversifikacija radne snage s obzirom na spol ključna je za korištenje vrhunskog intelektualnog kapitala organizacije. Nažalost, tvrtke iz cijelog svijeta potencijalne menadžere uglavnom privlače iz skupa kandidata. Cox i Blake (1991.) ističu da je zapošljavanje žena u menadžmentu pitanje nabave resursa. Na primjer, poslodavci mogu zaposliti žene na upravljačkim poslovima kako bi otkrili postupke zapošljavanja i napredovanja koji su u skladu sa zakonima o građanskim pravima. Nadalje, u kontekstu korporativnog okruženja, rodne uloge ne bi trebale biti dizajnirane tako da imaju ograničen pristup temeljen na rodnoj perspektivi. Umjesto ograničavanja na tradicionalne šovinističke pristupe, svaka bi korporacija trebala pronaći optimalnu kombinaciju muškaraca i žena kako bi se međusobno nadopunjavala u poticanju korporativnog učinka. Catalyst (2007.) i Krishnan and Park (2005.) zagovaraju prisustvo snažne pozitivne povezanosti između uspješnosti poduzeća i zastupljenosti žena u najvišim menadžerskim timovima. [15]

Utjecaj rodnih pitanja u različitim poslovnim područjima tipična je točka za istraživanje utemeljenja žena na rukovodećem položaju korporativnog upravljanja ili kao korporativni odbor direktora (Conrad i sur., 2008.). Polazeći od različitog demografskog prikaza u distribuciji na tržištu rada, uloga žena na radnom mjestu drastično je promijenjena što rezultira povećanim sudjelovanjem žena u radnoj snazi kako bi utjecalo na nacionalna gospodarstva (Pounder i Coleman, 2002.). Isto tako, pokazuje se snažan razlog povećanja broja žena na rukovodećim pozicijama putem ključnih sposobnosti u odlučivanju u organizacijama (Tarr-Whelan, 2009). Transformativno

---

---

vodstvo povezano je sa stilom upravljanja žena što donosi razlike u organizacijskoj osnovi. Međutim, kulturni proces socijalizacije potiče žene ka profesionalnoj, a ne menadžerskoj karijeri, što podupire stereotipe o spolnim ulogama. Za žene je velika težnja ka karijeri ključna za odlučnost, ali zbog društvene prakse, ambicije žena prema upravljanju ostaju znatno niže od onih muškaraca. [15]

Mnogo je studija izvijestilo o selektivnim čimbenicima koji su urođeni u nepostojanje žena u korporativnom upravljanju. Unatoč činjenici da se žene uvijek jako trude za menadžersku poziciju, zbog političkih, ekonomskih i društvenih opterećenja manje su uspješne u usponu na vrh menadžmenta. Mnoge prepreke ograničavaju rast žena prema rukovodećim ulogama. Na primjer, stereotipizacija, pojave staklenih stropova, troškovi majčinstva, pokazivanje empatije i skromnosti, glavni su razlozi za nedostatak žena u upravljanju. (Dorbrzynski, 1996.) sugerira da je stereotipizacija najveća prepreka ženama da napreduju u upravljanju. Učinak „ženske skromnosti“ žena koje su zaposlene dao je prednost muškarcima koji samopromotivno postižu svoje dostignuće na način koji je uvelike suprotan ženama. Prema Rudmanu i Glicku (2001.) ova sposobnost samopromocije muških zaposlenika povećava svijest o njihovoj sposobnosti među ostalim zaposlenicima. Slijedom toga, vidljivost njihovog rada mnogo je veća od njihovih kolega pa u slučaju promicanja zaposlenika većina tvrtki bira zaposlenika s reputacijom veće uspješnosti. Stanje na tržištu rada pokazuje da se broj kandidatkinja za upravljanje poslom povećava jer je više žena nakupilo dovoljno iskustva za kvalificiranje za rukovodeće poslove i završilo obrazovne programe menadžmenta. Međutim, značaj odsutnosti žena na najvišem i najvidljivijem položaju ne treba zanemariti. Mnoga su istraživanja pokazala da nedostaje žena na rukovodećim pozicijama. Ali malo je istraživanja provedenih u vezi s ograničenjima koja ne dopuštaju ženama da dobiju rukovodeće mjesto u organizacijama. [16]

---

### 3.2. Vođenje i ženski stil vođenja u menadžmentu

Snage žena poduzetnica očituju se u višoj razini društvene osjetljivosti, umijeću komunikacije, skromnosti, sklonosti kompromisu te kvalitetnim odnosima sa suradnicima. Žene poduzetnice karakterizira viši nivo društvene osjetljivosti koji se ogleda u razumijevanju prema zaposlenicima. One stvaraju kvalitetne odnose sa svojim zaposlenicima, spremne su na kompromis s podređenima, a cilj im je uključivanje podređenih u donošenje odluka te rješavanje problema kompromisom zbog prijateljskog ozračja koje žele stvoriti u poduzeću. Slabosti su žena poduzetnica nedostatak samopouzdanja i hrabrosti, često pretvaranje u „humanitarce“ te gubitak cilja poslovanja, tj. stvaranja profita. Često im nedostaju samopouzdanje i hrabrost što proizlazi iz nedostatka podrške od strane obitelji ili sporednih uloga koje su im kroz povijest dodijelili muškarci. Poduzetnice se nerijetko pretvaraju u „humanitarce“ jer dosta vremena posvećuju razumijevanju svojih zaposlenika, njihovim problemima te pružanju pomoći i podrške što rezultira gubitkom cilja i vizije poslovanja, odnosno stvaranjem profita. [17]

Zbog raznih stereotipa, žene imaju manje samopouzdanja te su, zbog potrebe za usklađivanjem obiteljskih i poslovnih obaveza, poboljšale organizacijske sposobnosti. Žene poduzetnice veoma su oprezne pa odluke donose smireno i često su savjesnije od muškaraca, znajući da moraju biti primjer drugima koji ih slijede. Uz to, često su snalažljivije od muškaraca jer su uporne i traže različite načine rješavanja situacija i problema. [18]

Žene su se pokazale kao izrazito komunikativne i toplije osobe koje pozitivno djeluju na ishod pregovora, zadobivajući tijekom pregovora simpatije druge strane. Zbog sve veće kompleksnosti pregovora i pregovaračkih situacija te rastuće nepredvidivosti u pregovorima, sve se veća pažnja u pregovorima poklanja osobinama osoba koje pregovaraju. Žene se pokazuju kao znatno fleksibilnije i prilagodljivije osobe koje u pregovorima mogu ostvariti maksimalno dobre rezultate, najčešće u dugoročne svrhe. Rastući broj žena u pregovorima i na vodećim pozicijama poduzeća rezultat je intenzivne borbe za prava žena, odnosno za jednakost muškaraca i žena. Naime, žene su od davnina bile podređeni spol, odnosno ograničavane su neovisno o svojim sposobnostima i vrlinama, a rastuća svijest o mogućnostima žena dovela je do borbe

---

---

protiv podređenosti te sve većega uključivanja žena u radno okruženje, posebice u razvijenim zemljama svijeta. [19]

### 3.3. Status žena u poslovnom okruženju

Žene su uspješnije u stvaranju prvog dojma jer im je poslovni odnos važan (odjeća, miris, osmijeh, itd.), pregovaraju taktičnije jer bolje opažaju i tumače neverbalnu komunikaciju i reakcije, a pomaže im i doza šarma, aktivno slušanje sugovornika (koji nam govori što želi, koja su njegova očekivanja, potrebe), stvaranje odnosa. Kod konflikata su snalažljivije, sklonije su dijeljenju informacija i podjeli moći, poticanju suradnje, razumijevanju tuđeg ponašanja i problema. Empatične su i zato imaju više uspjeha u uspostavljanju dobrog odnosa, spremnosti priznanja vlastitih pogrešaka, emotivno su izdržljivije i otpornije na frustracije, izbjegavaju rizik, imaju veću samokontrolu i manje su brzoplete od muškaraca. Žene kao pregovarači izrazito su suradnički nastrojene, fleksibilne u pregovorima, uvažavaju tuđe zahtjeve i interese te im je bliži i prikladniji pristup integrativnoga pregovaranja. Naime, žene su se pokazale kao izrazito komunikativne i toplije osobe koje pozitivno djeluju na ishod pregovora, zadobivajući tijekom pregovora simpatije druge strane. Zbog sve veće kompleksnosti pregovora i pregovaračkih situacija te rastuće nepredvidivosti u pregovorima, sve se veća pažnja poklanja osobinama osoba koje pregovaraju. Žene se pokazuju kao znatno fleksibilnije i prilagodljivije osobe koje u pregovorima mogu ostvariti maksimalno dobre rezultate, najčešće u dugoročne svrhe. Mane ženskih pregovarača su to što se u pregovaranju pokušavaju svidjeti svima, teže harmoničnim odnosima s partnerom, izbjegavaju rizik, orijentirane su na dobre međusobne odnose, a ne na ostvarenje cilja. Također, žene probleme rješavaju intuitivno i emotivno, prebrzo odstupaju od svog stava te su rijetke one koje jasno izražavaju i argumentiraju cilj. S druge strane, muški pregovarači dominiraju u preuzimanju rizika, orijentiranosti na ostvarenje cilja (ne odnosa), analitičkom i racionalnom rješavanju problema. Muški su pregovarači skloniji natjecateljskom stilu pregovaranja, konfliktu i sukobljavanju, naređivanju i kontroli, a ne suradničkom odnosu. Oni se oslanjaju na pozicijsku moć, ignoriraju tuđe osobne probleme i brige, teže skrivanju vlastitih pogrešaka, skloniji su „eksploziji“ ili pucanju u

---

napetim pregovaračkim situacijama, brzopleti su i pokazuju manju samokontrolu u pregovorima. [20]

Rodno utemeljeni stereotipi uzrokuju poteškoće mnogih ljudi kada stupaju u interakciju s odvjetnicima i poslovnim ljudima suprotnog spola. Muškarci često očekuju da se tijekom interakcija pregovaranja žene ponašaju kao „dame“, a ženska prekomjerna agresivnost u žestokom pregovaranju primijenjena na muškaraca može biti obilježena kao uvredljiva i prijeteća. To je osobito istinito kada žene rabe pogrešan jezik i glasne su. Muški pregovarači koji bi odmah reagirali na ove taktike od strane drugih muškaraca često teško prihvaćaju odmazdu prema „damama“. Kad muškarci dopuštaju da takav nebitan čimbenik utječe i ograničava njihovu upotrebu taktika odmazde u pregovaranju, na taj način osiguravaju ženskim protivnicima određene pregovaračke prednosti. [21]

U oklijevanju muškaraca da se ponašaju konkurentno prema ženskim protivnicima kao što bi se odnosili prema muškim, uočena je zanimljiva pojava koja bi mogla utjecati na muško-ženske interakcije u pregovaranju. Istraživanja su pokazala da bi neki muškarci radije izabrali negativne posljedice povezane s nepostizanjem dogovora nego rizik sramoćenja da su izgubili u pregovorima od žene. Iako bi ovaj čimbenik mogao povećati vjerojatnost nepostizanja dogovora između muškaraca i žena u interakciji, isti ne bi trebao utjecati na usporedne rezultate pregovora jer bi zaostala prednost žena i muškaraca rezultirala jednakim nepostizanjem dogovora. Muški odvjetnici i poslovni ljudi povremeno čine pogrešku pretpostavljajući da se njihovi ženski protivnici neće baviti pregovaračkim „igramama“ kao muški protivnici. Pritom čak i mnoge žene pogrešno pretpostavljaju da druge žene vjerojatno neće upotrijebiti Machiavelliejeve taktike stereotipno povezane s članovima konkurentne muške kulture. Muškarci i žene koji očekuju da se njihovi ženski protivnici ponašaju manje konkurentno i kooperativnije često zanemaruju realnost njihovih pregovaračkih susreta te daju značajnu pregovaračku prednost ženama koje su zapravo voljne koristiti manipulativne taktike u pregovaranju. Neki muški pregovarači pokušavaju dobiti psihološku prednost protiv agresivnih ženskih pregovarača tako da se orijentiraju na njihovu ženstvenost te se nadaju da će ih takvim pristupom osramotiti i učiniti da se osjećaju manje samosvjesno. No ženski pregovarači nikada ne bi smjeli dopustiti protivnicima da koriste takvu taktiku. Ženski pregovarači koji otkriju da rodno utemeljeni stereotipi negativno utječu

---

na interakcije pregovaranja mogu izravno postaviti taj problem kako bi smanjili utjecaj negativnih stereotipa. Primjerice, mogu pitati svoje protivnike je li im teško pregovarati protiv ženskih protivnika. Dok će većina muških protivnika odmah negirati takve pretpostavke, vjerojatnost je da će interno ipak razmotriti svoje postupanje prema ženskim protivnicima. Kada obje strane dođu do saznanja, na interan ili eksteran način, o mogućem utjecaju stereotipnih vjerovanja, mogu pokušati izbjeći grupne generalizacije i koncentrirati se na određene pojedince s kojima moraju trenutačno stupiti u interakciju. [21]

Empirijske studije upućuju na to da se muškarci i žene ne ponašaju identično u natjecateljskim situacijama. Žene obično imaju više povjerenja i pouzdanije su od muškaraca, no obično su manje spremne oprostiti povrede njihova povjerenja. Ljudi koji stupaju u interakciju sa ženskim pregovaračima koji pokazuju verbalne i neverbalne signale a koji su u skladu s takvim ženskim očekivanjima, s njima će moći uspostaviti povjerljive suradničke odnose dokle god se ne bave ponašanjem nepouzdanе prirode. Mnoge su žene skeptične zbog negativnih posljedica koje povezuju s konkurentnim postignućem bojeći se da će ih natjecateljski duh, a samim time i uspjeh, udaljiti od drugih. Muškarci, čak i kada su minimalno pripremljeni, imaju više samopouzdanja od žena u postavkama orijentiranim na performanse. Misle da mogu uspješno proći pregovore dok, s druge strane, bez obzira na to koliko su temeljito pripremljene, žene se obično osjećaju nepripremljene. Uspješni muškarci smatraju da mogu postići dobre rezultate u budućim okruženjima, dok uspješne žene i dalje izražavaju sumnju u vlastite sposobnosti pa tako na muško i žensko samopouzdanje utječu stereotipni načini na koji drugi procjenjuju njihove izvedbe. [21]

Kad su muškarci uspješni, njihova se izvedba često pripisuje unutarnjim čimbenicima poput napornog rada i inteligencije, a kada su žene uspješne, njihova se izvedba vjerojatno pripisuje vanjskim čimbenicima kao što su sreća ili pomoć drugih. Taj fenomen povećava muško samopouzdanje omogućujući im da dobiju zasluge za njihova postignuća, a potkopava samopouzdanje uspješnih žena umanjujući osobno priznanje koje za svoje napore zaslužuju. Muškarci i žene često se razlikuju u mišljenju o prikladnim pregovaračkim rezultatima. Žene obično vjeruju u „jednake“ razmjene, dok muškarci imaju tendenciju očekivati „pravednu“ distribuciju. Ove predispozicije mogu potaknuti ženske pregovarače da prihvate jednake rezultate unatoč posjedovanju veće

---

snage pregovaranja, dok muški pregovarači traže pravednu razmjenu koja odražava odgovarajuću neravnotežu moći. [21]

#### 4.0. PRIMJERI USPJEŠNIH ŽENA U POSLOVNOM OKRUŽENJU

##### **Vicki Saunders**

Jedan od primjera uspješne poslovne žene je svakako poduzetnica Vicki Saunders iz Toronta u Kanadi. Većina njezinog rada tijekom posljednjih nekoliko desetljeća uključuje stvaranje organizacija koje osnažuju i inspiriraju druge na stvaranje razlike u pokretanju poslovanja. Suosnivačica je i voditeljica četiriju pothvata, uključujući KidsNRG / NRG Group - inkubator za pothvate za mlade koji su postali javno objavljeni na Toronto Stock Exchange 2000. Njezin posljednji projekt, SheEO, nastoji radikalno transformirati kako financiramo, podržavamo i slavimo pothvate pod vodstvom žena koji pomažu čovječanstvu. Ona okuplja zajednicu radikalno velikodušnih žena koje doniraju 1.000 dolara (sada 1.100 dolara) kako bi izgradile vječni fond za podršku inovativnim pothvatima koje vode žene. U dvije i pol godine program je prikupio tri milijuna dolara od 3000 žena u dobi od 14 do 93 godine, financirao je 32 kompanije koje vode žene sa zajmovima bez kamata i po 100%-tnoj stopi otplate. [13]

Nadalje, **Donna Morton**, suosnivačica i izvršna direktorica tvrtke Change Finance iz Longmonta provela je više od 30 godina radeći na korištenju poslovanja za rješavanje klimatskih promjena i promicanje socijalne pravde, starosjedilačkih prava i ženskog vodstva. 2009. godine postala je suosnivačica tvrtke First Power koja stvara partnerstva kako bi energiju, radna mjesta i pravednost stavili u ruke autohtonih zajednica. Danas je izvršna direktorica tvrtke Change Finance, financirajuće tvrtke u kojoj uglavnom rade žene. Tvrtka stvara povoljna i lako dostupna ulaganja koja demokratiziraju učinke ulaganja. Nedavno je lansirala prvi fosilni, diverzificirani fond kojim se trguje na njujorškoj burzi. [13]

---

U Republici Hrvatskoj **Gordana Kovačević**, dugogodišnja neprikosnovena šefica Ericssona Nikole Tesle, s više od 2000 zaposlenika i prometom od 1,5 milijardi kuna sinonim je za uspješnu poslovnu ženu koja upravlja imovinom od 212 milijuna eura, a tjednik *Lider* dvije godine zaredom proglasio ju je najmoćnijom ženom u hrvatskom biznisu. Nadalje, **Vedrana Jelušić**, dugogodišnja šefica EBRD-a za regiju prva je Hrvatica koja je ondje preuzela upravljačku funkciju. 20 godina provela je u toj razvojnoj banci, najprije u Londonu, a zatim u Zagrebu. Iskusna bankarica koja je financije magistrirala u SAD-u, odnedavno je partnerica u konzultantskoj kući Deloitte gdje hrvatskim tvrtkama otvara pristup kapitalu te nastupu na domaćem i izvoznim tržištima. U 2019. godini za jednu od najmoćnijih žena u Hrvatskoj izabrana je i **Vedrana Ergić**, arhitektica i vlasnica arhitektonskog studija. Udruženje hrvatskih arhitekata uručilo je Ergić 2003. godine nagradu *Bernardo Bernardi* za projekt interijera stana na Ribnjaku, a osvojila je i nagradu slovenskog Bienalla 2006. godine za područje oblikovanja interijera za projekt upravne zgrade *Podravke* u Koprivnici. U lipnju ove godine ponovno je osvojila nagradu *Bernardo Bernardi* za dva projekta; interijer Poslovnog centra Adris Grupe u Zagrebu i interijer stana u sklopu zagrebačke gornjogradske kuće Šuflaj. Zapravo je jedina žena koja je tu nagradu osvojila čak dva puta. U 2019. godini *Večernji list* je izdvojio i **Ivanu Budin Arhanić** koja je posljednje četiri godine potpredsjednica *Valamar Riviere*, vodeće domaće hotelijerske grupacije. U upravi kompanije zadužena je za poslovni razvoj i korporativne poslove. Dobitnica je nagrade *MBA Croatia – Poslovna žena godine 2018.* *MBA Croatia* je udruženje polaznika i diplomanata MBA studija koje već skoro deset godina okuplja MBA alumnije i poslovnu zajednicu u Hrvatskoj i regiji. [21]



## 5. PRAVO ŽENA I PREPREKE U POSLOVNOM OKRUŽENJU

Važan događaj za ženska prava bila je Francuska revolucija koja je predstavljala početak borbe za pravo glasa 1789. godine. Revolucija je bila pokrenuta zbog gladi u gradu, a žene su sudjelovale u pohodu na dvorac Versailles te na tvrđavu Bastillu. U svakom slučaju treba naglasiti da to nije bilo prvo sudjelovanje žena u nekoj revoluciji, prve su to učinile Amerikanke u Američkom ratu za neovisnost. Međutim, Francuska revolucija bila je prvi događaj kada su se žene pobunile i tražile određena prava isključivo za sebe. To je svakako bila prekretnica pa su žene nastavile borbu. 1848. godine u Seneca Fallsu u SAD-u održan je prvi skup o ženskim pravima, a rezultat je bila Deklaracija o pravima i osjećajima (engl. *Declaration of Sentiments*). U Deklaraciji su žene tražile pravo raspolaganja svojom imovinom, starateljstvo nad djecom u slučaju razvoda, proširene mogućnosti razvoda braka, bolji pristup obrazovanju i mogućnost zaposlenja te naravno, pravo glasa. Amerikanke su svojim glasnim traženjem ženskih prava postale uzor Europljankama koje organiziranu borbu počinju tek 60-ih godina 19.st. u Engleskoj. Tada su dobile pravo glasa na najnižem nivou, u općinama. [22]

Upisivanje žena na fakultete također je znatno utjecalo na prava žena. Sredinom 19. st. u europskim državama žene se počinju upisivati na medicinske fakultete, ali zbog posebnih usmenih ispita moraju ulagati u obrazovanje duplo više truda nego njihovi muški kolege. Uostalom, medicinom su se mogle baviti samo u partnerstvu s muškim liječnikom. U drugoj polovici 19. st. u Engleskoj je osnovan sufražizam, pokret za ženska prava. Osnivačica je bila Lydia Becker, a najpoznatija predvodnica Emmeline Pankhurst koja je početkom 20.st. organizirala brojne demonstracije te je više puta bila uhićivana. Ulazak žena u politiku i vlast u svijetu bio je jako spor. Prva žena u povijesti SAD-a koja se kandidirala za predsjednicu bila je Victoria Woodhull (1872. godine). Ona je prva žena koja je bila burzovni posrednik Wall Streeta te prva žena koja je govorila u Kongresu. U svojoj kampanji za predsjednicu države zagovarala je osmosatno radno vrijeme, programe o društvenoj skrbi, jednako obrazovanje za žene i naravno, pravo glasa. [23]

Od druge polovice 20. stoljeća sve više žena ulazi u politiku i na vodeće položaje u državama. Prva premijerka u povijesti je Sirimavo Bandaranaike, premijerka Šri Lanke

---

---

od 1960. godine. Šest godina kasnije Indira Ghandi postaje premijerka Indije, 1979. Benazir Bhutto u Pakistanu te Margaret Thatcher u Velikoj Britaniji. Prva predsjednica države u povijesti je Vigdis Finnbogadottir, predsjednica Islanda od 1980. godine. Danas se žene nalaze na čelu desetak država u svijetu kao predsjednice, dok se njihov broj u državnim parlamentima također povećava. Iako UN od svog osnivanja 1945. godine donosi dokumente protiv diskriminacije žena, oni nisu bitno promijenili njihov položaj. [23]

Sve do kraja 19. stoljeća pitanje prijelaza od ograničenog na opće biračko pravo bilo je vezano samo za muškarce, dok ga žene uopće nisu imale. Švedska je prva zemlja na svijetu koja je 1867. godine biračko pravo dala ženama, no ograničeno, samo za glasovanje na općinskim izborima. Postupno se to pravo ženama dodjeljivalo i u ostalim skandinavskim zemljama, Austriji i samo nekim državama SAD-a. Tek su poslije Prvoga svjetskog rata žene dobivale pravo glasa u mnogim državama. U SAD-u 1920., u Velikoj Britaniji, kolijevci parlamentarizma i demokracije, 1928. godine. Sudovi u Sjedinjenim Američkim Državama u 19. stoljeću nastavili su zahtijevati pregledavanje udatih žena koje su prodale svoju imovinu. Tajna provjera bila je praksa u kojoj je udana žena koja je htjela prodati svoju imovinu morala biti odvojeno ispitana od strane suca ili suca pravde bez nazočnosti svoga supruga. Postavljalo se pitanje je li ju njezin suprug prisilio da potpiše dokument. Imovinska prava žena i dalje su u mnogim europskim zemljama do zakonskih reformi u razdoblju od šezdesetih do sedamdesetih godina bila ograničena. Na primjer, u Zapadnoj Njemačkoj, zakon koji se odnosio na ruralno poljoprivredno nasljeđe do 1963. je godine favorizirao muške nasljednike. U SAD-u, Zakoni o upravi i majstorima, koji su suprugu dali isključivu kontrolu bračne imovine, bili su uobičajeni sve do prije nekoliko desetljeća, no Vrhovni sud, u predmetu *Kirchberg protiv Feenstra* 1981. godine proglasio je takve zakone neustavnima. [23]

Treba istaknuti kako su se kroz povijest koristili različiti načini ograničavanja slobode kretanja žena, npr. vezanje stopala i običaj primjene bolno uskog vezivanja na noge mladih kineskih djevojaka što je bilo uobičajeno između 10. i 20. stoljeća. Sloboda kretanja žena može biti ograničena zakonima, ali može biti ograničena i stavovima prema ženama na javnim mjestima. [23] U područjima u kojima nije društveno prihvaćeno da žene napuste dom, one koje su vani mogu se suočiti sa zlostavljanjem, uvredama, seksualnim uznemiravanjem i nasiljem. Mnoga ograničenja slobode kretanja

---

žena uokvirena su kao mjere „zaštite“ žena. Primjerice, ljeti 2017. godine Indijka Varnika Kundu podijelila je na Facebooku priču o tome kako je dvojica muškaraca vrebaju kasno noću. Kundu se vraćala kući nakon druženja s prijateljima kad su je dvojica muškaraca počela slijediti, a premda je nisu ozlijedili fizički, bila je razumljivo uznemirena nakon tog incidenta. Objavila je svoju priču na Facebooku nadajući se da će upozoriti druge žene, ali se umjesto toga susrela s reakcijom „internetskih trolova“ koji joj govorili da nije trebala biti tako kasno vani i da je sama kriva što je u takvoj situaciji. Ovaj incident izazvao je pokret #AntNoCinderella u kojem su žene diljem svijeta s *hashtagom* dijelile slike o tome kako su vani i iza ponoći kako bi se borile protiv rodni stereotipa i pristranosti. [24]

Na razini Republike Hrvatske, kao temeljni dokument u razvoju ženskog poduzetništva je Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj od 2014. do 2020. donesen od strane Vlade Republike Hrvatske. Strategija je dugoročno usmjerena na kontinuiranu provedbu aktivnosti kojima se utječe na promjene u vrijednosnom sustavu, ponašanju i okolini, čimbenicima o kojima ovisi jačanje poduzetničke aktivnosti žena. Cilj je srednjoročno do 2020. godine povećati broj žena koje pokreću poslovni pothvat i žena vlasnica rastućih poslovnih pothvata. Time bi se ostvarila razina poduzetničke aktivnosti žena na razini koja se ostvaruje u prosjeku EU mjereno TEA pokazateljem muškaraca i žena. [42] TEA pokazatelj (engl. *Total Early Stage Entrepreneurial Activity*) iskazuje broj novopokrenutih poslovnih pothvata, ne starijih od 42 mjeseca, na 100 odraslih stanovnika u dobi od 18 do 64 godine. Pokazatelj prati poduzetničku aktivnost u svijetu kroz provedbu istraživanja u međunarodnom GEM projektu. U Republici Hrvatskoj odnos između poduzetničke aktivnosti žena i muškaraca je u 2013. godini bio 1 prema 2,24, što znači da je na jedan poduzetnički pothvat žena bilo 2,24 poduzetničkih pothvata muškaraca. Ciljana vrijednost ove Strategije je smanjivanje jaza na vrijednost TEA pokazatelja u EU koji je 1,86. [21]

U današnje je vrijeme važnost ženskog poslovanja i poduzetništva za gospodarski razvoj široko prepoznata. Brojne studije pokazuju pozitivan utjecaj poduzetnica na gospodarski rast i razvoj, kao i na održivi i trajni mir. Štoviše, gospodarstva karakterizirana visokom razinom ženskih poduzetničkih aktivnosti otpornija su na financijske krize i rjeđe doživljavaju ekonomsko usporavanje. Usprkos različitim metodologijama, ove studije pronalaze značajne socioekonomske koristi ženskog

---

poduzetništva. Scenarij „punog potencijala“ u kojem žene sudjeluju u gospodarstvu jednako kao i muškarci do 2025. godine pridonijelo bi u mnogim gospodarstvima čak 28 trilijuna dolara ili 26 posto godišnjem globalnom BDP-u. Doista, analiza 15 rodni pokazatelja u 95 gospodarstava pokazuje da 46 tih gospodarstava ima vrlo visoku razinu nejednakosti spolova na više od polovici pokazatelja. Još jedna međudržavna studija pokazuje da se gubici na temelju rodni razlika razlikuju prema geografskim regijama. [21]

Gospodarstva na Bliskom istoku i Sjevernoj Africi imaju najveći gubitak prihoda povezan s nižim ekonomskim mogućnostima za žene (27 posto). U Europi je taj gubitak manji od 10 posto. Iako je mnogo odlika ženskog poduzetništva, kao neke tipične ističu se:

- radno mjesto koje otvori žena poduzetnica sigurnije je jer su ženska poduzeća manja i zatvaraju manje radni mjesta
- veća je briga za zaposlene, kvalitetu i međusobne odnose jer su to aspekti do kojih žene poduzetnice drže
- žene više podupiru zaposlene u njihovim ambicijama
- školovanje zaposlenih je na prvom mjestu
- uspjeh se ne mjeri samo profitom, već i zadovoljstvom kupaca, razvijanjem sposobnosti zaposlenih i dobrim međusobnim odnosima
- uspjeh organizacije i ideja ispred je profita i ega
- naglašavaju timski rad i međusobno podupiranje
- imaju više razumijevanja s aspekta naknade troškova, udjele u profitu, fleksibilnije radno vrijeme, realizaciju porodiljnog dopusta
- opreznije su pri realizaciji kredita
- nedostatak pristupa izvorima financiranja i tržištu kapitala
- pretežno se bave uslužnim djelatnostima te su socijalno osjetljivije [24]

Žene koje osnivaju poduzeća spremnije su na timski rad i na savjetovanje sa zaposlenicima, a uspjeh organizacije koju vode važniji im je od vlastitog ega. Žene poduzetnice opreznije su prilikom vođenja poduzeća te su, za razliku od muškaraca, manje sklone riziku. Navedeno proizlazi iz dokazivanja žena poduzetnica da su sposobne voditi poduzeće i da su ravnopravne s muškarcima. Faktori koji utječu na

---

žensko poduzetništvo su samopouzdanje, sposobnost, samoizražavanje, znanje, iskustvo, motiviranost, komunikacija, snalažljivost i timski rad. Snage žena poduzetnica očituju se u višoj razini društvene osjetljivosti, umijeću komunikacije, skromnosti, sklonosti kompromisu te kvalitetnim odnosima sa suradnicima. Žene poduzetnice karakterizira viši nivo društvene osjetljivosti koji se ogleda u razumijevanju prema zaposlenicima. One stvaraju kvalitetne odnose sa svojim zaposlenicima te su spremne na kompromis s podređenima, a cilj im je uključivanje podređenih u donošenje odluka te rješavanje problema kompromisom zbog prijateljskog ozračja kojeg žele stvoriti u poduzeću. [25]

Slabosti su žena poduzetnica nedostatak samopouzdanja i hrabrosti, često pretvaranje u „humanitarce“ te gubitak cilja poslovanja, odnosno stvaranja profita. Često im nedostaje samopouzdanja i hrabrosti što proizlazi iz nedostatka podrške od strane obitelji ili sporednih uloga koje su im muškarci dodijelili kroz povijest. Poduzetnice se nerijetko pretvaraju u „humanitarce“ iz razloga što dosta vremena posvećuju na razumijevanje svojih zaposlenika, njihovih problema te pružanje pomoći i podrške istima što rezultira gubitkom cilja i vizije poslovanja, odnosno stvaranjem profita. [18]

U poslovnom svijetu zalaganje za višu plaću ili promaknuće na radnom mjestu neki su od pregovaračkih primjera s kojima se mnogi poduzetnici suočavaju u svojoj karijeri. Prepreke s kojim se žene susreću kad pregovaraju o napretku karijere ili višoj plaći općepoznate su pa se tako žene koje se za to odluče često suočavaju s negativnim reakcijama svojih suradnika. Za pregovaračkim stolom najveća prepreka ženama nije to što one ne mogu naučiti biti „više poput muškaraca“, već je pravi problem to da većina ljudi, muškarci i žene podjednako, ne žele da one više nalikuju muškarcima jer osobine koje muškarci i žene povezuju s dobrim pregovaranjem povezane su s idejama o muževnosti, kao što su racionalnost, asertivnost i samopouzdanje umjesto ženstvenijih osobina, kao što su emocionalnost i prilagodljivost. [26]

U istraživanju Laure Kray iz 2001. godine, manje od jedne trećine anketiranih poslovnih studenata vjerovalo je da žene imaju prednost u pregovorima, dok ih je 48 % smatralo da prednost imaju muškarci. Tri najčešće navedena razloga za pretpostavljene predrasude o prednosti muškaraca bila su njihova snažna i čvrsta priroda, agresivni i natjecateljski instinkt te snažna želja da se ne izgube u pregovorima od žene. U više su navrata istraživanja pokazala da, u usporedbi s muškarcima, ljudi reagiraju nepovoljnije

---

na žene koje traže više novca. Žena koja pregovara smatra se posebno zahtjevnim i stoga manje idealnim poslovnim kolegom. U nizu kontroliranih eksperimenata 90-ih godina, studija Sveučilišta Rutgers pokazala je da žene riskiraju da budu zaposlene ako se uključe u vlastitu promociju u intervjuima za posao, prkoseći očekivanjima „ženske skromnosti“. Više od desetljeća kasnije istraživači Harvard i Carnegie Mellona ustanovili su da se učinak nastavlja, dok se žene suočavaju s negativnim reakcijama kada se ponašaju čvršće u pregovorima. Biti zahtjevan u poslovnom okruženju znači biti neženstven, neprikladan, tvrdoglav i slično, a od žena se očekuje da budu tople, suosjećajne i nesebične. Vrhovni je sud u Engleskoj prije više od četvrt stoljeća odlučio da takva vrsta rodnih stereotipa predstavlja diskriminaciju. U slučaju iz 1989. godine *Price Waterhouse protiv Hopkins* ženi s najboljim pregovaračkim mogućnostima, Ann Hopkins, odbijeno je promaknuće zbog prevelike količine „muškosti“ u njezinom interpersonalnom stilu, a nadzornici računovodstvene tvrtke u kojoj je radila tvrdili su da je Hopkins bila „macho“ i „prekompenzirana za ženu“. Savjetovali su joj da pohađa „školu šarma“ i da „hoda ženstvenije, da razgovara ženstvenije, da se odijeva ženstvenije, da nosi šminku, da joj kosa bude oblikovanija i da nosi nakit. [20]

Takva diskriminirajuća i generalizirajuća očekivanja postoje i danas i imaju ozbiljne posljedice za žene u pregovorima. U 2014. godini, fakultet Nazareth u New Yorku otkazao je ponudu za posao ženi nakon što je pokušala pregovarati o višoj plaći, porodiljnom dopustu i nekoliko drugih razumnih uvjeta. Sheryl Sandberg, šefica operativnog odjela *Facebooka* i jedna od najistaknutijih žena u poslovnom svijetu, smatra da žene trebaju odabrati alternativni put za pobjedu u pregovorima igrajući na kartu ženstvenijeg pristupa. U svojim intervjuima za posao i pregovorima o plaćama uvijek se trebaju smješkat, biti „neumoljivo ugodne“ i izbjegavati zauzimanje „kritičkog stava“. Istraživanje u Berkeleyu podupire uspjeh takvih taktika pokazujući da žene pomoću blagog flerta poboljšavaju svoje šanse u pregovorima s muškarcima. U istraživanju iz 2012. godine, odrasle osobe u Americi zamišljale su prodaju rabljenog automobila ženskom kupcu pa kada je ista bila koketna, razigrana, laskava i smiješna, muškarci su joj dali nižu cijenu u usporedbi sa ženskim kupcem koja je zauzela neutralan stav „idemo na posao“. [20]

---

Europska je komisija 2008. godine objavila studiju koja je ukazala na tri vrste prepreka vezanih uz žensko poduzetništvo: 1) Strukturne prepreke: izbor obrazovanja, tradicionalni pogledi i stereotipi o ženama, znanosti i inovacijama; 2) Gospodarske prepreke: inovacije sektora zahtijevaju znatna ulaganja i žene se vide manje financijski vjerodostojnima od muškaraca; 3) „Meke“ prepreke: nedostatak pristupa tehničkim, znanstvenim i općim poslovnim mrežama, nedostatak poslovnih treninga, uzora i poduzetničkih vještina. Strukturne prepreke su najzahtjevnije jer su posljedica „kulturoloških nasljeđa (vrijednosnih temelja), nedostatka političke volje za dosljednu primjenu političko-regulatornog okvira i infrastrukturne nedostatnosti za podršku obiteljskog života“. [ 1 ]

Uz nedostatke po pitanju osnovnih resursa te infrastrukture i preduvjeta, posljedica je stereotip kako su žene slabiji spol. Stoga su češće bez posla i diskriminirane u odnosu na muškarce. S obzirom na prepreke i izazove s kojima se kod nas, ali i u svijetu susreću žene u poduzetništvu, mogu se izdvojiti ključni problemi poduzetništva žena: 1) značajna podzastupljenost u poduzetničkim aktivnostima, 2) značajna podzastupljenost u zaposlenosti, 3) niže plaće žena u obavljanju sličnih poslova kao i muškarci, 4) značajna dominacija u nezaposlenosti, 5) značajna upravljačka podzastupljenost, 6) značajna podzastupljenost u vlasničkoj strukturi poduzeća i obrta, 7) nedostatak statističkog praćenja s obzirom na rodnost, 8) nepovezanost aktivnosti jačanja žena, 9) nepostojanje mehanizma ocjene i vrednovanja učinaka primjene pojedinih mjera za razvoj poduzetništva žena, 10) nedovoljno koordinacije i suradnje među nositeljima provedbe javnih politika, programa i inicijativa kojima se doprinosi razvoju poduzetništva žena, otežava ili čak i onemogućava učinkovitost primijenjenih aktivnosti i uloženi financijskih sredstava. [14]

Uvažavajući navedene prepreke (ali i okruženje te poslovnu praksu) može se zaključiti kako su danas žene poduzetnice u Hrvatskoj suočene s preprekama i poteškoćama glede dostupnosti financijskih sredstava (nedovoljna informiranost o izvorima financiranja), informacija (nedostatak savjeta, mentorstva te pristup mrežama poduzetnika/ca), tržišta i educiranja (nedostatak programa osposobljavanja i obrazovnih programa namijenjenih tehnološki intenzivnim pothvatima). Jedna od većih poteškoća svakako je usklađivanje radnog i obiteljskog života. Iako je doživljaj poteškoća prilikom usklađivanja obaveza na poslu i u kućanstvu skoro jednako raširen među spolovima, očigledno je da žene

---

obavljaju kućanske obaveze i brigu o djeci u mnogo većoj mjeri. Stoga fleksibilniji oblici zapošljavanja mogu doprinijeti da žene uspostave ravnotežu između svijeta rada i obitelji, a što će zasigurno doprinijeti i pozitivnijoj demografskoj situaciji u Hrvatskoj. [21]

U budućnosti, osposobljavanje žena da budu „opaki pregovarači“ svakako neće nadvladati kulturna pravila koja su im postavljena na radnom mjestu, a nije u potpunosti ispravno misliti to da bi žene, kako bi postigle ravnopravnost, možda češće trebale upotrebljavati strategiju flertovanja s muškarcima. S obzirom na to da pregovori o plaći uzrokuju jaz između plaća muških i ženskih pregovarača, radni prostori bez pregovaranja najbolji su izbor žena za dobivanje plaće koje zaslužuju. Ipak, takva politika u poduzećima dolazi s određenim rizikom jer zabrana pregovora ostavlja veću snagu u rukama poslodavaca koji u prvom redu ne mogu davati jednake plaće muškarcima i ženama. Kao potencijalno rješenje problema diskriminacije u pregovorima, posebice oko plaća, mnogi vide transparentnost. Naime, u nastojanju da potiču jednakost i povjerenje, sve veći broj tvrtki otkriva plaće svih svojih zaposlenika, a ponekad ih i objavljuju na Internetu, što u konačnici čini težim poticati kandidate za posao i pomaže eliminirati razlike u spolovima. [26]

Strahovi da će politika bez pregovaranja o plaćama ometati sposobnost poslodavaca da privuku vrhunske pregovaračke talente pokazali su se nepotrebnima jer je upravo suprotno. Naime, istraživanja pokazuju da tvrtke koje naglašavaju kulturu jednakosti među spolovima više privlače radnike. Jedno istraživanje u kojem su sudjelovali studenti poslijediplomskog studija, osobito mlade poslovne žene, pokazalo je da ih ne privlači raditi za poslodavce koji žrtvuju pravednost u zamjenu za profit. Većina tvrtki koja ima transparentnu politiku plaćanja smatra da im je to odličan poslovni korak i da su time stekli priliku zapošljavati odlične ljude „koji misle da su zaradili svoju plaću i nemaju problema s tim te imaju tendenciju postati bolji poslovni partneri“. Politika bez pregovaranja o plaćama podrazumijeva da poslodavac isplaćuje plaće na temelju tržišne vrijednosti posla, a ne na temelju subjektivnih osobnih karakteristika. Pohvale ovakvom pristupu stižu sa svih krajeva svijeta jer se smatra kako ovakvo načelo za uklanjanje jaza među plaćama ima puno vrlina te da je u konačnici bitno shvatiti da su nečiji rad, trud i posao ono što treba vrednovati u pregovorima, a ne to radi li se o muškarcu ili ženi. [26]



---

## 6. ZAKLJUČAK

Izraz „poslovno okruženje“ označava vanjske snage, faktore i institucije koje su izvan kontrole poslovanja i utječu na funkcioniranje poslovnog poduzeća. U njega ubrajamo kupce, konkurente, dobavljače, vladu te socijalne, političke, pravne, tehnološke faktore, itd. Iako neki od tih faktora ili sila mogu imati izravan utjecaj na poslovnu tvrtku, drugi mogu djelovati neizravno. Stoga se poslovno okruženje može definirati kao ukupno okruženje, koje ima izravni ili neizravni utjecaj na funkcioniranje poslovanja. Poslovna okolina označuje sve one činitelje koji utječu na poslovanje nekog poduzeća, a menadžment ih mora uzeti u obzir prilikom odlučivanja. Ona neprekidno stvara nove prilike i opasnosti za poduzeće. Stoga nastaje potreba neprestanog motrenja okoline kako bi se na vrijeme uočile potencijalne prilike i prijetnje te pripremili adekvatni odgovori. Postoji bliska i kontinuirana interakcija između poslovanja i okoline. Takva interakcija pomaže u jačanju poslovne tvrtke i učinkovitijoj upotrebi resursa. Poslovno okruženje je višestruko, složeno i dinamično po prirodi i ima dalekosežan utjecaj na opstanak i rast poslovanja. Dva su temeljna segmenta okoline, eksterna i interna okolina. Eksternu čine socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće, dok internu čine snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine. Unutarnji se čimbenici općenito smatraju faktorima koji se mogu kontrolirati jer tvrtka ima kontrolu nad tim čimbenicima. Ona, u skladu s okolinom, može izmijeniti pojedine faktore, npr. osoblje, fizičke objekte, organizaciju i funkcionalna sredstva, marketinški miks. S druge strane, vanjski su čimbenici uglavnom izvan kontrole poduzeća. To su primjerice ekonomski faktori, sociokulturni faktori, vladini i pravni faktori, demografski faktori, geofizički faktori itd.. Stoga se oni općenito smatraju faktorima koji se ne mogu kontrolirati.

U 20. stoljeću žene su u mnogim državama dobile politička i građanska prava, ali su prava na zaposlenje vezana za rodnu diskriminaciju i jednaku plaću bila regulirani tek nakon Drugog svjetskog rata. Takve su okolnosti dovele do povećanja broja obitelji s oba zaposlena partnera i s dvostrukim karijerama. Kao rezultat tehnoloških promjena, promjena u stavovima o rodnim ulogama (rezultat drugog vala feminizma) sve više žena, uključujući i majke, ušlo je na tržište rada. Utjecaj rodnih pitanja u različitim poslovnim područjima tipična je točka za istraživanje utemeljenja žena na rukovodećem položaju korporativnog upravljanja ili kao članice korporativnog odbora direktora.

---

Polazeći od različitog demografskog prikaza u distribuciji na tržištu rada, uloga žena na radnom mjestu drastično je promijenjena što rezultira povećanim sudjelovanjem žena u radnoj snazi kako bi se utjecalo na nacionalna gospodarstva. Ekonomska neovisnost poduzetnica, uvođenje njihovih vještina samopotvrđivanja, preuzimanje njihove odgovornosti za sebe, omogućit će sve većem broju žena da prepoznaju svoje vještine, snagu, steknu ekonomsku neovisnost i predstavljaju za društvo vrijednosti koje nadilaze patrijarhalni skup vrijednosti. Poduzetništvo žena danas postaje važno za gospodarski razvoj. Ekonomske i društvene koristi istoga vrlo su pozitivne za globalno gospodarstvo, a neki istraživači tvrde da bi poduzetništvo žena moglo postati jedno od rješenja ekonomske krize. Stoga je integracija žena u ekonomski razvoj postala nužna. Poduzetništvo žena noviji je oblik poduzetništva koji se javlja krajem 20. stoljeća. Najzastupljeniji je kao vid poduzetničke aktivnosti u tranzicijskim zemljama i zemljama srednje i istočne Europe. Posljedica je prelaska s netržišnog gospodarstva u tržišno. Zbog raznih stereotipa, žene imaju manje samopouzdanja te su, zbog potrebe za usklađivanjem obiteljskih i poslovnih obaveza, poboljšale organizacijske sposobnosti. Žene poduzetnice veoma su oprezne te odluke donose smireno i često su savjesnije od muškaraca, znajući da moraju biti primjer drugima koji ih slijede. Uz to, često su snalažljivije od muškaraca jer su uporne i traže različite načine rješavanja situacija i problema.

Kao rezultat tehnoloških promjena, promjena u stavovima o rodnim ulogama sve više žena, uključujući i majke, ušle su na tržište rada. S porastom zapošljavanja žena, vlade i poslodavci okrenuli su svoju pažnju ka problemu usklađivanja poslovnih i obiteljskih obaveza gdje je fleksibilno radno vrijeme predstavljeno kao najbolja opcija. Međutim, fleksibilno radno vrijeme, najzastupljenije među ženama, ne omogućava individualni uspjeh na tržištu rada, a i radnici s fleksibilnim radnim vremenom često su niže pozicionirani. Unatoč takvim promjenama na tržištu, ideologija obiteljskog života gdje su žene i dalje odgovorne za brigu o kućanstvu i djeci, diskurs je u koji su žene i dalje neizbježno uronjene. Općepoznate su prepreke s kojim se žene susreću kod pregovora o napretku karijere ili višoj plaći pa se žene koje se za to odluče često suočavaju s negativnim reakcijama svojih suradnika. Ipak, strahovi da će politika bez pregovaranja o plaćama ometati sposobnost poslodavaca da privuku vrhunske pregovaračke talente pokazali su se nepotrebnima. Naime, istraživanja pokazuju da tvrtke koje naglašavaju kulturu jednakosti među spolovima više privlače radnike. Politika bez pregovaranja o

plaćama podrazumijeva da poslodavac isplaćuje plaće na temelju tržišne vrijednosti posla, a ne na temelju subjektivnih karakteristika. Pohvale takvom pristupu stižu sa svih krajeva svijeta jer se smatra kako ovakvo načelo za uklanjanje jaza među plaćama ima puno vrlina. U konačnici, bitno je shvatiti da su upravo nečiji rad, trud i posao ono što treba vrednovati u pregovorima, a ne radi li se o muškarcu ili ženi.

---

## 7. POPIS LITERATURE

[ 1 ]Adler, N., Izraeli, D. (1994) *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*. Oxford: Blackwell Business

[ 2 ]Alajbeg, A. (2016) *Analiza poslovnog okruženja tvrtke Pro integris inženjering d.o.o. Split*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 4.

[12]Bass, B.M., Alvolio, B.J., Atwater, L. (1996) The transformational and transactional leadership of men and women, *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), str. 5–34.

[ 4 ]Bećirović, M. (2016) *Žensko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj*. Varaždin: Sveučilišni centar Varaždin, str. 8.

[9]Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija, str. 29.

[ 3 ]Burke, R.J., Nelson, D.L. (2002) Advancing women in management: progress and prospects, in *Advancing Women's Careers*. Oxford: Blackwell, str. 3-14.

[8]Business Studies, Business Environment, dostupno na: <http://download.nos.org/srsec319new/319EL3.pdf> (pristupljeno: 10.11.2019.)

[13]Conscious Company, 30 World Changing Women in conscious business 2018,

Cox, T.H., Blake, S. (1991) Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5 (3), str. 45–56.

[16]Crompton, R. (2006). *Employment and the Family: The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*. Cambridge: London Press

[15]Čvrk, R. (2016) *Rodne razlike u poslovanju*. Varaždin: Sveučilišni centar Varaždin, str. 15.

[18]Damjanić, Z. (2014) *Komunikacijsko usklađivanje poslovnog i obiteljskog života; utjecaj na majčinstvo*. *Media, culture and public relations*, 1 (1), str. 30-46.

---

[19]Deaux, K. (1976) *The Behavior of Women and Men*. Monterey, CA: Brooks/Cole Pub

[ 5 ]Dorbrzynski, J. (1996) Gaps and barriers, and women's careers, *The New York Times*

dostupno na: <https://consciouscompanymedia.com/sustainable-business/30-world-changing-women-conscious-business-2018/> (pristupljeno: 10.11.2019.)

[ 6 ] Goleman, D. (1988) *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam

[ 7 ]Hunjet, A., Kozina, G., Milković, M. (2011) *Osnove poduzetništva*. Zagreb, str 63.

[21]Ivanković, D., Kulenović, Ž., Sudarić, Ž. (2016) Žensko poduzetništvo I poduzetnička aktivnost žena u Republici Hrvatskoj, *International Scientific Conference*, 1 (1), str. 576-581.

[10]Kolb, D., Williams, J. (2000) *The Shadow Negotiation*. New York: Simon & Schuster

[14]Kray, L.J., Galinsky, A., Thompson, L. (2001) Battle of the Sexes: Gender Stereotype Confirmation and Reactance in Negotiations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (6), str. 942-958.

[11]Marković, I. (2017) Žene u poduzetništvu – izazovi I ograničenja. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 4.

[20]Poslovno pregovaranje, Žene pregovaraju drugačije, dostupno na: <http://www.poslovno-pregovaranje.com/blog-detajli/zene-pregovaraju-drugacije-19> (pristupljeno: 10.11. 2019.)

[21] Pounder, J.S., Coleman, M. (2002) Women-better leaders than men? In general and Educational Management it still 'all depends'', *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (3), str. 122–133.

[24]Rudman, L.A., Glick, P. (2001) Prescriptive gender stereotypes and backlash toward c women, *Journal of Social Issues*, 57 (4), str.743–762.

---

[26] Schein, V.E. (2007) Women in management: reflections and projections', *Women in Management Review*, 22 (1), str. 6–18.

[25] Tarr-Whelan, L. (2009) *Women Lead the Way: Your Guide to Stepping up to Leadership and Changing the World*. San Francisco: Berrett-Koehler, San Francisco

[23]Tejeda, V. (2014) Pop Stars and the Miseducation of Feminism, dostupno na: [https://www.huffpost.com/entry/pop-stars-and-the-misunde\\_b\\_4269584?guccounter=1](https://www.huffpost.com/entry/pop-stars-and-the-misunde_b_4269584?guccounter=1) (pristupljeno: 10.11. 2019.)

[22]UN Women (2016) Progress of a world's women, dostupno na: <http://progress.unwomen.org/en/2015/> (pristupljeno: 10. 11. 2019.)