

# Žene u menadžmentu

---

Ćosić, Laura

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:141846>

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

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

Repository / Repozitorij:



[Virovitica University of Applied Sciences Repository](#) -  
[Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Stručni prijediplomski studij Poduzetništvo

LAURA ČOSIĆ

ŽENE U MENADŽMENTU  
ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2023.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Stručni prijediplomski studij Poduzetništvo

ŽENE U MENADŽMENTU  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Osnove menadžmenta

Mentor:  
mr.sc. Neven Garača, v. pred

Student:  
Laura Ćosić

VIROVITICA, 2023.



Veleučilište u Virovitici

Stručni prijediplomski studij Poduzetništva - Smjer Poduzetništvo

OBRAZAC 1b

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student/ica: LAURA ĆOSIĆ JMBAG: 0267039134

Imenovani mentor: mr. sc. Neven Garača, v. pred.

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

*Žene u menadžmentu*

Puni tekst zadatka završnog rada:

Prikupiti i proučiti relevantnu stručnu i znanstvenu literaturu (knjige, zbornici, časopisi, www izvori), pridržavati se uputa za pisanje završnog/diplomskog rada kao i pravila iz metodologije izrade stručnih i znanstvenih radova.

Definirati pojam menadžmenta, razine menadžmenta kao i znanja i vještine potrebne menadžmentu. Dodatno opisati i pojasniti raznolikost kao obilježje modernog menadžmenta i kako se može upravljati različitostima. U tom kontekstu posebno opistai ulogu i položaj žena u menadžmentu, njihove prednosti i nedostatke u odnosu na ostale sudionike u procesu menadžmenta. Sve prethodno prikazati i prokomentirati na primjeru iz neposrednog poslovnog okruženja.

Datum uručenja zadatka studentu/ici: 31.07.2023.

Rok za predaju gotovog rada: 08.09.2023.

Mentor:

mr. sc. Neven Garača, v. pred.

Dostaviti:

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

# ŽENE U MENADŽMENTU

## WOMEN IN MANAGMENT

**SAŽETAK** - Završni rad predstavlja dublju analizu uloge žena u menadžmentu, pružajući temeljit uvid u razinu menadžmenta i raznovrsnost ključnih vještina koje se traže u suvremenom poslovnom okruženju. Menadžment, kao srž uspješnog vođenja organizacija, izložen je stalnim promjenama i izazovima u dinamičkom suvremenom kontekstu. Menadžeri moraju posjedovati raznolike vještine, od analitičkih sposobnosti do izvrsne komunikacije, kako bi se učinkovito nosili s tim izazovima i brzim tehnološkim inovacijama. Paralelno s tim, žene su sve prisutnije u menadžmentu te donose svoje specifične kompetencije, kao što su empatija i izuzetna komunikacijska sposobnost, koje su ključne za unapređenje poslovnih rezultata i stvaranje uravnoteženih timova. Unatoč tome, suočavaju se s brojnim izazovima na putu prema menadžerskim pozicijama, uključujući implicitne predrasude, ograničenu vidljivost i poteškoće u pristupu mentorskim prilikama. Ovaj rad ističe najmoćnije žene u hrvatskom poslovnom sektoru kao inspirativne primjere uspješnih liderica. Proučavanjem njihovih postignuća i doprinosa, rad podvlači ključnu ulogu žena u poslovnom svijetu i njihovu sve veću prisutnost na rukovodećim pozicijama.

**Ključne riječi:** žene u menadžmentu, ženski stil vodstva, upravljanje raznolikostima

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. MENADŽMENT .....	2
2.1. Razine menadžmenta .....	3
2.2. Vrste menadžmenta .....	4
2.3. Vještine menadžera .....	4
3. SUVREMENI MENADŽMENT .....	6
3.1. Pristupi menadžmenta .....	7
3.1.1. Klasični pristup upravljanja .....	7
3.1.2. Bihevioristički pristup .....	7
3.1.3. Znanstveni pristup .....	8
3.1.4. Suvremeni pristup .....	8
3.2. Izazovi upravljanja u suvremenom menadžmentu .....	8
3.2.1. Menadžerska i poslovna etika .....	8
3.2.2. Društveno odgovorne kompanije .....	9
3.3.3. Organizacije koje uče i upravljaju znanjem .....	9
3.3.4. Upravljanje različitostima .....	9
4. ŽENE U MENADŽMENTU .....	11
4.1. Muški i ženski stil vođenja .....	12
4.2. Žene u menadžmentu suvremenih organizacija .....	16
4.3. Razlozi uključivanja žena u menadžment .....	16
4.4. Prepreka staklenog stropa .....	17
5. MENADŽERICE U HRVATSKOJ .....	18
5.1. Deset najmoćnijih žena hrvatskog biznisa .....	20
6. ZAKLJUČAK .....	24
7. POPIS LITERATURE .....	25



## 1. UVOD

U suvremenom svijetu, gdje dinamične promjene i izazovi oblikuju poslovni pejzaž, menadžment je ključni aspekt vođenja organizacija prema ciljevima. Koncept menadžmenta obuhvaća različite slojeve i dimenzije, od osnovnih načela organizacije do složenih komunikacijskih vještina. Suvremeni menadžment zahtijeva holistički pristup, integrirajući ekonomske, društvene i tehnološke aspekte za optimalne rezultate. U ovom kontekstu, pitanje rodne raznolikosti i participacije žena u menadžmentu dobiva sve veći značaj.

Razina i složenost menadžmenta variraju ovisno o organizacijskim karakteristikama, ali svrha ostaje ista: učinkovito usmjeravanje resursa prema ciljevima. Vještine menadžera uključuju analizu, planiranje, organizaciju, komunikaciju, motivaciju, upravljanje vremenom i rješavanje konflikata. U brzim tehnološkim promjenama, menadžeri se prilagođavaju novim uvjetima te fleksibilno vode svoje timove. Upravljanje menadžmentom nosi specifične izazove, uključujući rastuće potrebe za kvalificiranim menadžerima u zahtjevnim situacijama. Složenost suvremenog menadžmenta obuhvaća ljudske resurse, financije, inovacije i promjene za konkurentске prednosti. U ovom dinamičnom kontekstu, sudjelovanje žena u menadžmentu postaje ključno. Tradicionalno muški dominirana sfera sve više prihvaća raznolikost. Žene, s posebnim vještinama poput komunikacije, postaju ključni čimbenik u uravnoteženim i učinkovitim timovima. No, postoje izazovi, poput implicitnih predrasuda i ograničenog pristupa mentorskim prilikama, koje žene susreću na putu prema menadžerskim pozicijama.

Na početku rada definira se menadžment te se pojašnjavaju njegove razine, vrste i vještine koje su potrebne za menadžere. Nakon toga pojašnjava se razlika između tradicionalnog i suvremenog menadžmenta te se pojašnjavaju pristupi menadžmentu, ali isto tako i izazovi upravljanja na koje treba obratiti pozornost. Nakon toga će se razmotriti analiza uloge žena u menadžmentu, varijacije između muškog i ženskog pristupa vođenju, kao i izazove s kojima se suočavaju, posebno fokusirajući se na koncept "staklenog stropa". Na kraju samog rada pojašnjen je položaj žena u menadžmentu u Republici Hrvatskoj te su navedene najmoćnije žene hrvatskog biznisa i ukratko je opisana svaka od njih.



## 2. MENADŽMENT

Menadžment predstavlja umijeće upravljanja putem ljudi. Naknadno, definicije menadžmenta su proširene te menadžera opisuju kao osobu koja postiže organizacijske ciljeve efikasno i efektivno, uključujući planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje organizacijskih resursa. Menadžment je suštinski društveni koncept s fokusom na ljude. On potiče kolektivnu suradnju među pojedincima kako bi zajednički izvršavali zadatke i postizali unaprijed postavljene ciljeve. Pojam menadžmenta često se koristi kao sinonim za specifičan segment organizacijske strukture. Zbog mnogih sličnosti između organizacije i menadžmenta, ovi termini često se miješaju ili stavljaju na istu razinu (Belak, 2014).

Prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008), menadžment možemo definirati na sljedeći način:

- Proces: Menadžment je proces postizanja ciljeva pomoću suradnje s drugim ljudima u promjenjivom okruženju, uz ograničene resurse.
- Vještina: Menadžment predstavlja vještinu uspješnog obavljanja uloga i funkcija menadžmenta.
- Znanstvena disciplina: Menadžment je i znanstvena disciplina koja se proučava i istražuje.
- Zanimanje: Menadžeri su osobe koje usmjeravaju druge prema zajedničkom postizanju poslovnih ciljeva.
- Uloga unutar organizacije: Menadžment se kao aktivnost ostvaruje unutar okvira drugih funkcija unutar organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).

Prema Dujaniću (2006), postoje različiti opisi menadžmenta, a često se iznosi tvrdnja da je menadžment ključna ljudska aktivnost. Evo nekoliko izdvojenih definicija menadžmenta:

1. Definicija menadžmenta obuhvata proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenih zadataka.
2. Opis menadžmenta obuhvaća aktivnost usmjerenu na ostvarivanje unaprijed postavljenih ciljeva.
3. Menadžment se tumači kao proces koordinacije faktora proizvodnje ili poslovanja kako bi se postigli određeni ciljevi.
4. Menadžment se opisuje kao rad s drugim ljudima i korištenje njihove suradnje za postizanje ciljeva organizacije i njenih članova.

S obzirom na kompleksnost pojma menadžmenta i njegovu povezanost s procesima, nositeljima funkcija, znanstvenom disciplinom, vještinama i profesijom, različite su definicije

ovisno o spomenutim aspektima. Najčešća i široko prihvaćena definicija ističe da je menadžment proces suradnje i angažiranja drugih radi postizanja organizacijskih ciljeva u dinamičnom okruženju, uz optimalno iskorištenje resursa (Dujanić, 2006).

Ključne riječi koje se ističu kao ključni aspekti procesa menadžmenta su:

1. Suradnja i iskorištavanje tuđe pomoći - postizanje ciljeva tvrtke zahtijeva sinergiju i zajednički rad zaposlenika, što je nezamislivo bez upravljanja. Upravljanje igra ključnu ulogu u strukturiranju i usklađivanju poslovanja te aktivnosti zaposlenika radi ostvarivanja danih zadataka.
2. Postizanje ciljeva tvrtke - opstanak poduzeća ovisi o postizanju unaprijed postavljenih ciljeva, bez obzira na njihovu vrstu. Ti ciljevi usmjeravaju resurse poduzeća, diktiraju smjer poslovanja i služe kao mjerilo uspješnosti putem usporedbe između postavljenih i ostvarenih ciljeva.
3. Harmonizacija između efikasnosti i efektivnosti - menadžment ima ulogu uskladiti efikasnost (izvođenje stvari ispravno) i efektivnost (postizanje pravih ciljeva) kako bi osigurao uspjeh organizacije.
4. Efikasna uporaba ograničenih resursa - menadžment treba maksimalno iskoristiti ograničene resurse organizacije kako bi ostvario ciljeve uz minimalan trošak koji može prijetiti iscrpljenju resursa.
5. Prilagodba promjenjivoj okolini - promjene u okruženju tvrtke utječu na kompleksnost, dinamiku i nesigurnost. Menadžment treba biti spreman na te promjene te ih anticipirati i prilagoditi se kako bi organizacija uspješno funkcionirala (Dujanić, 2006).

### **2.1. Razine menadžmenta**

Dujanić (2006) navodi kako prva razina menadžerskog posla određuje hijerarhijsku strukturu prema kojoj se provodi vertikalna diferencijacija menadžmenta. Prema hijerarhiji menadžmenta možemo razlikovati sljedeće:

(1) Vrhovni menadžment ili vrh menadžmenta je najviša razina odgovorna za cjelokupno vođenje poduzeća. Ovi menadžeri nose titule kao što su predsjednik, izvršni direktor ili glavni izvršni direktor. Njihova ključna uloga obuhvaća postavljanje ciljeva, definiranje strategija, praćenje okruženja te donošenje odluka koje oblikuju organizaciju. To uključuje i viziju poduzeća, oblikovanje kulture, podršku poduzetničkom duhu i brigu za budućnost.

(2) Srednji menadžment ili middle menadžment dolazi na sljedećoj razini u hijerarhiji i obuhvaća menadžere srednje razine. Ova razina preuzima primarnu ulogu u upravljanju ključnim odjelima i sektorima unutar poduzeća. Ovi menadžeri mogu nositi različite titule, kao što su voditelj sektora, HR voditelj, voditelj marketinga, financijski voditelj te druge specifične

funkcije prisutne unutar organizacije. Njihova zadaća je provesti ciljeve i strategije koje je postavio vrhovni menadžment.

(3) Niži menadžment ili first-line menadžment predstavlja prvu razinu menadžmenta, Njihovi menadžeri su odgovorni za stvaranje proizvoda ili pružanje usluga. Imaju naziv kao što su nadzornici ili menadžeri ureda. Njihova glavna zadaća je primijeniti pravila i postupke kako bi osigurali učinkovitu proizvodnju, pružili tehničku podršku i motivirali podređene. Uglavnom su orijentirani prema kratkoročnim ciljevima, odnosno ostvarivanju dnevnih zadataka (Dujanić, 2006).

## **2.2. Vrste menadžmenta**

Belak (2014) opisuje menadžera kao individuu koja rukovodi ljudima i procesima. Njegove glavne odgovornosti izviru iz raznolikih menadžerskih procesa. Kompetentan menadžer postiže postavljene ciljeve putem kooperacije s timom koji je motiviran i predan. Menadžer ima formalne ovlasti i odgovornosti na svojoj poziciji unutar poduzeća, a obuhvaćaju:

1. Planiranje zadataka
2. Donošenje poslovnih odluka
3. Organizaciju poslovanja
4. Usmjeravanje i angažiranje ljudi i aktivnosti
5. Kontrolu provedbe aktivnosti i postignutih rezultata

Menadžeri se dodatno razvrstavaju prema svojoj specifičnoj funkciji unutar tvrtke. Primjerice, mogu postojati menadžeri proizvodnje, glavni menadžeri, menadžeri prodaje ili komercijalni menadžeri, ovisno o specifičnim zadacima i područjima u kojima rade (Belak, 2014).

## **2.3. Vještine menadžera**

Menadžerski posao predstavlja složen i višedimenzionalan zadatak koji zahtijeva posebna znanja i vještine, te kontinuiranu edukaciju kako bi se uspješno obavljale menadžerske funkcije. Znanje i vještine su međusobno povezani i ovisni o učinkovitosti rada. Bitno pitanje je da li vještine imaju vrijednost bez adekvatnog znanja i obrnuto, pri čemu to ovisi o industriji, temi istraživanja i okruženju. U postizanju uspjeha u poslovnom okruženju, ključna je uloga menadžera, a ta uspješnost uvelike zavisi od njegovih kompetencija i vještina. Te vještine su esencijalne za efikasno obavljanje menadžerskih zadataka. Bez određenih znanja i vještina nije moguće biti dobar menadžer. Razne razine menadžmenta zahtijevaju različite obujme potrebnih vještina i znanja, uključujući vrhunski menadžment, srednji menadžment i osnovnu razinu

menadžmenta. Stručnjaci za menadžment naglašavaju dvije glavne kategorije vještina koje bi menadžeri trebali posjedovati: osnovne menadžerske vještine i specifične menadžerske vještine. Osnovne vještine obuhvaćaju konceptualne, međuljudske, tehničke vještine te vještine planiranja. Ove vještine imaju različit stupanj važnosti ovisno o razini menadžmenta (Rosić, 2018).

Raznovrsne vještine imaju ključnu ulogu u menadžmentu, s njihovim naglascima koji variraju ovisno o razinama upravljanja. Međutim, svaka vještina ima svoju relevantnost na svakoj razini, iako u različitim mjerama. Strategijske vještine omogućuju menadžmentu prepoznavanje važnih elemenata u različitim situacijama te razumijevanje njihovih međusobnih odnosa, što je posebno važno za vrhovni menadžment. Vještine rada s ljudima, koje obuhvaćaju sposobnost učinkovite suradnje i komunikacije s drugima, sve više su u porastu u suvremenom menadžmentu jer potiču veću efektivnost i olakšavaju rad. Operativne vještine igraju ključnu ulogu na nižim menadžerskim razinama i odnose se na praktično poznavanje specifičnih zadataka unutar poduzeća, poput prodaje, proizvodnje te rada s različitim alatima i tehnologijama. Na kraju, vještine odlučivanja su presudne za donošenje odluka koje će najviše koristiti poduzeću. Menadžeri moraju biti sposobni stvarati rješenja koja su primjenjiva i korisna za organizaciju (Trstenjak, Kukovec 2018).

Pored osnovnih, postoje i posebne menadžerske vještine koje se dijele prema funkcijama menadžmenta. Ovo obuhvaća vještine planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontroliranja. Svaka od ovih grupa vještina ima ključnu ulogu u izvršavanju menadžerskih zadataka (Rosić, 2018).

Komunikacija je ključna aktivnost za suvremenog menadžera, s četiri osnovne grupe aktivnosti koje uključuju vodstvo, komuniciranje, motiviranje zaposlenika i međuljudske odnose. Bez komunikacije, menadžer ne može učinkovito voditi grupu ili tvrtku. Efikasna komunikacija, unutar i izvan organizacije, predstavlja ključni zadatak za postizanje uspjeha tvrtke. Uspješno komuniciranje smatra se ključnom vještinom menadžera, a komunikacijske vještine kao što su interpersonalna komunikacija, prezentacija i pregovaranje su od iznimne važnosti za svakog menadžera. Vještine komunikacije se uče i usavršavaju kroz praksu, što omogućuje menadžerima da postižu uspješne rezultate u svom radu (Garača, Kadlec 2011).

### 3. SUVREMENI MENADŽMENT

Suvremeni razvojni trendovi, kao što su globalizacija i napredak tehnologije, pružaju izniman potencijal za napredak čovječanstva. Međutim, s ograničenim resursima, posebno vremenom, potrebno je mudro upravljati svakom ciljnom aktivnošću. Konkurentnost se više ne temelji samo na stvaranju nove vrijednosti ili smanjenju troškova, već na pružanju iznimne dodane vrijednosti koja zadovoljava kupce na inovativan način uz pristupačne cijene. Suvremeni menadžment zahtijeva visoku razinu proaktivnosti, ravnotežu između fokusa i fleksibilnosti, te otvorenost prema novim prilikama i kontinuiranom učenju. Menadžeri trebaju biti upućeni u menadžment kao znanstvenu disciplinu, ali i sagledavati ga kroz prizmu specifičnosti poslovanja. Iako se menadžment često smatra svojevrsnom umjetnošću koja se može usavršiti praksom, znanstveni temelji igraju ključnu ulogu u postizanju uspjeha. Uspješno upravljanje zahtijeva razumijevanje kompleksnih odnosa među različitim menadžerskim varijablama. Uz obrazovane i talentirane menadžere, ostvarivanje ciljeva postaje moguće, bilo da se radi o kratkoročnim projektima ili dugoročnoj održivosti poduzeća. No, pronalazak dobrih menadžera predstavlja izazov jer su oni ključni resurs koji nadmašuje financijske sredstva u važnosti (Rupčić, 2018).

Uloga menadžmenta obuhvaća organiziranje i upravljanje organizacijskim resursima, kako materijalnim tako i ljudskim, s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva na efikasan i učinkovit način. Suvremeni menadžment je obilježen brzim napretkom informacija, kapitala, proizvoda i usluga, uz smanjenje nacionalnih granica. Internet i komunikacijske tehnologije omogućavaju trenutačan pristup informacijama i globalno sudjelovanje u poslovnim procesima. U dinamičnom globalnom okruženju, koje mijenja poslovne strategije i potiče fokus na ključne aktivnosti dok se druge outsourcaju, suvremeni menadžeri se suočavaju s novim izazovima. To zahtijeva raznolik skup vještina, uključujući konceptualno i tehničko znanje za poslovni uspjeh, međuljudske i komunikacijske vještine u radu s ljudima te sposobnosti upravljanja promjenama. Suvremeni menadžment prepoznaje ljude kao ključni resurs te se stoga fokusira na „mekše varijable“, uključujući uvažavanje znanja, sposobnosti i različitih stilova vođenja. U uvjetima globalnog poslovanja, ključni zahtjev za uspješan menadžment je promjena paradigme koja naglašava upravljanje "neopipljivim" resursima, poput znanja i specifičnih menadžerskih vještina, kao ključnih preduvjeta za uspješno poslovanje na globalnom tržištu (Bedečković, Golub 2011).

### **3.1. Pristupi menadžmenta**

Kako bi se razumjela razlika između pristupa upravljanja u menadžmentu nekad i sad, u nastavku će biti objašnjena 3 osnovna pristupa upravljanja menadžmenta: klasični, bihevioristički i znanstveni, ali isto tako i novi, suvremeni pristup upravljanja.

#### **3.1.1. Klasični pristup upravljanja**

Klasični menadžerski pristup naglašava neprekidno zalaganje za povećanje efikasnosti organizacije s ciljem postizanja veće proizvodnje. Iako ovaj pristup datira unatrag, suvremeni menadžeri i dalje traže optimalne metode poslovanja. Taj pristup se može podijeliti u dvije ključne kategorije: analizu upravljanja na nižoj razini i sveobuhvatnu analizu upravljanja. Analiza upravljanja na nižoj razini uključuje rad Fredericka W. Taylora, Franka i Lilian Gilbertha te Henryja L. Gantta, koji su se fokusirali na pronalaženje "jedinственog najboljeg načina" izvršavanja zadataka, strukturiranjem radnih zadataka za postizanje veće produktivnosti radne snage. Sveobuhvatna analiza, kojoj je najznačajniji doprinos dao Henri Fayol, predstavlja opsežan pregled funkcije upravljanja kao cjeline. Fayolova knjiga "Opće i industrijsko upravljanje" postala je vodilja za mnoge suvremene menadžere. Ovaj pristup uključuje seriju načela koje je definirao Fayol, uključujući: podjelu rada među pojedincima i grupama, usklađivanje autoriteta i odgovornosti, discipliniran pristup prema radu, precizno postavljanje ciljeva, implementaciju sistema nagrađivanja, određivanje autoriteta prema poziciji menadžera u hijerarhiji, poticanje pozitivnih međuljudskih odnosa te stvaranje poticajnog radnog okruženja (Certo, Certo 2008).

#### **3.1.2. Bihevioristički pristup**

Ovaj pristup organizaciji i vođenju naglašava važnost razumijevanja ljudi i poticanje ljudskosti na radnom mjestu. Osnovna ideja je prilagoditi organizaciju prema potrebama ljudi kako bi se postiglo povećanje produktivnosti i uspjeh poduzeća. Postizanje efikasnih međuljudskih odnosa u menadžmentu javlja se kada se potiče visok stupanj produktivnosti i posvećenost zaposlenika organizaciji i njezinim ciljevima. S druge strane, neefikasni međuljudski odnosi nastaju kada se upravljanjem ne postiže zadovoljavajuća produktivnost, a radnici nemaju interes za obavljanje svojih zadataka. Vještina interpersonalne komunikacije označava sposobnost uspješne interakcije s osobama na način koji potiče uspjeh organizacije. Ova komunikacijska inicijativa je značajno obogatila istraživanje upravljanja i njegovo praktično primjenjivanje. Pobornici ovog pristupa ističu kontinuiranu nužnost upotrebe humanih metoda u suradnji s ljudima (Certo, Certo 2008).

### **3.1.3. Znanstveni pristup**

Znanstveni pristup upravljanju ima svoje početke u razdoblju Drugog svjetskog rata, kada su najstručniji znanstvenici bili pozvani da rješavaju izazovne operativne probleme u vojsci. Ovaj pristup primjenjuje se u situacijama kada se suočavamo s izazovima koji zahtijevaju analizu brojnih varijabli i kada menadžerima treba dodatna pomoć u rješavanju tih problema. Izrazito je koristan prilikom analize kvantitativnih aspekata poput troškova, prodaje i sličnih faktora, čime se olakšava donošenje odluka koje imaju ekonomske implikacije. U znanstvenom pristupu često se koriste matematički modeli i računalni alati poput modela kontrole zaliha i modela vjerojatnosti kako bi olakšali proces donošenja odluka (Certo, Certo 2008).

### **3.1.4. Suvremeni pristup**

Kako bi se nosila s izazovima, pristup "učee organizacije" stvara okružje za postizanje uspjeha kroz stvaranje, apsorpciju i dijeljenje znanja te prilagodbu ponašanja u skladu s novim spoznajama. Ovaj pristup ističe sistemsko rješavanje problema, eksperimentiranje s novim idejama, učenje iz iskustava i povijesti te brzu razmjenu znanja unutar organizacije. Menadžeri koji žele razviti "učeeu organizaciju" moraju stvoriti stimulirajuće okruženje za učenje i potaknuti razmjenu informacija među svim članovima. To je nova i posebna paradigma upravljanja koja cilja na unapređenje uspjeha organizacije (Certo, Certo 2008).

## **3.2. Izazovi upravljanja u suvremenom menadžmentu**

Suvremeni menadžment u 21. stoljeću suočava se s nizom izazova koji obuhvaćaju područja poput menadžerske i poslovne etike, društvene odgovornosti kompanija, organizacije koja uči i upravljanja znanjem, zatim pitanje uključivanja žena u menadžment te izazovi vezani uz upravljanje različitostima. Ovi problemi zahtijevaju inovativnost i prilagodljivost u vođenju organizacija kako bi se ostvarili pozitivni utjecaji na poslovanje i šire društvo (Certo, Certo 2008).

### **3.2.1. Menadžerska i poslovna etika**

U zadnjim godinama, poslovna etika i etika menadžera postaju sve važnije i privlače veći interes. Brza razmjena informacija omogućuje veću transparentnost i zahtjeve za društvenom odgovornošću. U suvremenom poslovanju, osnovne vrijednosti su ključne za određivanje ispravnog i poželjnog ponašanja organizacija, jer služe kao smjernice u različitim situacijama i složenim odnosima. Stoga, upravljanje vrijednostima i postavljanje prioriteta u njihovom promicanju postaje neizostavan zadatak menadžmenta (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008).

### **3.2.2. Društveno odgovorne kompanije**

Društvena odgovornost postala je neizostavan poslovni imperativ, a menadžment sve više prepoznaje njezinu ključnu važnost za poslovne aktivnosti. Smatra se da je ulaganje u društvenu odgovornost jednako investiranju u uspješno poslovanje. Zahtjevi prema menadžerima sve više naglašavaju potrebu za vođenjem poslovanja na društveno odgovoran način, što znači da moraju djelovati u korist dobrobiti društva kao cjeline, a ne samo korporacijskih interesa. Društvena odgovornost odnosi se na obvezu menadžera i zaposlenika da donose odluke koje potiču blagostanje i dobrobit različitih interesnih skupina i zajednice. Rastući interes javnosti za društvenu odgovornost potiče organizacije da se aktivno angažiraju u rješavanju društvenih problema i unapređenju društvene koristi. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).

### **3.3.3. Organizacije koje uče i upravljaju znanjem**

U suvremenom globaliziranom svijetu, organizacije se suočavaju s dinamičnim promjenama i zahtjevima tržišta te se stoga kontinuirano moraju prilagođavati novim izazovima. Koncept "organizacije koja uči" postaje sve značajniji kako organizacije shvaćaju važnost neprekidnog učenja radi održavanja konkurentske prednosti. Iako su organizacije oduvijek učile, posljednjih dvadesetak godina posebno se ističe značenje tog koncepta. Knjiga P. Sengea "Peta disciplina - umijeće i praksa organizacije koja uči" igrala je ključnu ulogu u promoviranju ovog pristupa. Prepoznaje se da više nije dovoljno da samo nekoliko pojedinaca u organizaciji uči i donosi odluke, već je važno poticati učenje svih zaposlenika na svim razinama. Organizacije koje uspješno potiču i dijele znanje postaju jače i konkurentnije, jer kontinuirani napredak i inovacije postaju njihov ključni aduti u borbi na tržištu. Prijenos znanja unutar organizacije obogaćuje ukupno znanje i potiče konkurentnost poduzeća (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).

### **3.3.4. Upravljanje različitostima**

Ljudski potencijal u suvremenim organizacijama predstavlja raznolikost ljudi s različitim demografskim, kulturnim i psihološkim karakteristikama. To uključuje razlike u spolu, dobi, rasi, etničkoj pripadnosti, nacionalnosti, religiji, seksualnom opredjeljenju, obrazovanju, znanju, vještinama i osobinama. Organizacije i menadžeri moraju se suočiti s tim različitostima i uspješno upravljati timovima s različitim ljudima, iskustvima, vrijednostima i očekivanjima. Razumijevanje i cijenjenje različitosti predstavljaju ključne elemente za uspjeh, rast i razvoj organizacije. Umjesto da ignoriraju ili se opiru razlikama, suvremeni menadžeri trebaju prepoznati potencijalne koristi različitosti i osigurati da svaki zaposlenik doprinosi organizaciji na temelju svojih talenata, sposobnosti, motivacije i predanosti. Iskorištavanje potencijala



različitosti omogućuje organizacijama da postignu konkurentske prednosti te da budu uspješnije, održive i prilagodljive u dinamičnom poslovnom okruženju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008)).

## 4. ŽENE U MENADŽMENTU

Sve više istraživanja u svjetskoj literaturi posvećuje se spolnoj strukturi menadžmenta, stilu vodstva žena te razlozima zbog kojih je njihovo uključivanje u menadžment bilo ograničeno u prošlosti. Tijekom godina, žene su često bile uskraćene mogućnosti za napredovanje i razvoj karijere, čak i kad je riječ o obrazovanju i dodatnom usavršavanju. Međutim, sve više se prepoznaje neiskorišteni potencijal i mogućnosti koje žene pružaju, što rezultira sve većim uključivanjem žena u menadžment. Proces uključivanja žena u menadžment može se podijeliti u dvije faze iliti razdoblja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008):

- U prvom razdoblju, koje je počelo desetak godina nakon Drugog svjetskog rata i trajalo do kraja 80-ih godina 20. stoljeća, primjećuje se nešto veće sudjelovanje žena u menadžmentu. Tijekom tog vremena, žene su često nastojale usvojiti muški stil vođenja i razmišljanja, potiskujući vlastiti stil. No, suočavale su se s izazovima nedostatka snage, otpornosti i grubosti koje se često pripisuju muškarcima u vremenima kada tehnologija nije bila fleksibilna, a radna mobilnost zaposlenika bila je slaba.
- Druga faza je započela 80-ih i početkom 90-ih godina 20. stoljeća i predstavlja drugi val žena na vrhovnim menadžerskim pozicijama. U ovoj fazi, žene više ne ignoriraju vlastite stilove i navike, već ističu vještine koje su stekle iz vlastitog iskustva. Pronalaze prilike u organizacijama koje se brzo mijenjaju i rastu, te pokazuju da su sposobne postizati ciljeve na drugačiji i inovativniji način. Naglašavajući osobine koje se smatraju više ženskim, poput blažeg stila vođenja, suradnje, povjerenja i pravednosti, žene su potaknule sve brže i šire uključivanje u svjetski menadžment (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).

Iz povijesnih razloga, muškarci i žene su imali različite uloge i odgovornosti, što je utjecalo na njihov fizički i mentalni razvoj. Muškarci su se tradicionalno bavili lovom i obranom teritorija, dok su žene bile zadužene za prikupljanje plodova i brigu o potomstvu. Ova podjela rada utjecala je na evoluciju njihovih tijela i mozгова kako bi se prilagodili specifičnim zahtjevima tih zadataka. Muška tijela su se razvijala tako da budu krupnija i viša, odražavajući njihovu ulogu u lovu i obrani. Istovremeno, mozak muškaraca razvijao se kako bi podržao njihove dužnosti i zadatke u radnom okruženju. S druge strane, ženski mozak razvijao se kako bi podržao njihove potrebe u vezi preživljavanja i brige za obitelj, što je dovelo do različite strukture mozga kod muškaraca i žena. Poznato je da muški i ženski mozak različito percipiraju

i obrađuju informacije, što dovodi do različitih načina razmišljanja, vjerovanja, percepcije, prioriteta i ponašanja. Različite karakteristike mozga kod muškaraca i žena čine nas jedinstvenima i obogaćuju naše sposobnosti i perspektive u svijetu (Imširović, 2004).

Vjeruje se da se podjela rada prema spolu razvila iz bioloških razlika u reproduktivnim sposobnostima muškaraca i žena. U prošlosti su žene bile više angažirane u skrbi o djeci zbog biološke povezanosti s potomstvom, dok su muškarci bili bolje opremljeni za obavljanje težih fizičkih poslova i osiguravanje hrane. Suvremena istraživanja su potvrdila postojanje razlika u funkcioniranju muškog i ženskog mozga. Muški mozak je nešto veći od ženskog, no ženski mozak ima veći broj neurona u određenim područjima. Nadalje, ženski mozak omogućuje brži prijenos podataka između lijeve polutke (za logičke funkcije) i desne polutke (za vizualne funkcije) mozga. Ove razlike rezultiraju većom fleksibilnošću kod žena, što im omogućuje da obavljaju više zadataka istovremeno. Slijedom ovih spoznaja, možemo bolje razumjeti kako su biološke razlike utjecale na povijesnu podjelu rada prema spolu te kako su žene i muškarci razvili različite kompetencije koje su odražavale njihove prirodne sposobnosti i odgovornosti u zajednici (Sesvečan, 2011).

#### **4.1. Muški i ženski stil vođenja**

Stilovi vođenja mogu biti oblikovani kulturom, naslijeđem ili odgojem, što rezultira različitim karakteristikama muškog i ženskog vođenja. Te karakteristike mogu se podijeliti u tri skupine: psihološke, biološke i radne (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).

Psihološke karakteristike povezane su s psihologijom muškaraca i žena, koje mogu biti djelomično uvjetovane genetskim faktorima, a djelomično nastale kao posljedica odgoja. Muškarci često pokazuju svoje vještine u popravcima i prostornom snalaženju, dok žene obično imaju veću spretnost u pomaganju, savjetovanju i komuniciranju s drugima. Muškarci često razvijaju osobine upornosti, ambicioznosti, dominantnosti i samopouzdanja, dok kod žena prevladavaju osjećajnost, nježnost, ovisnost i obzirnost. Ove psihološke karakteristike često su oblikovane kroz odgoj, u kojem se dječaci potiču na nezavisnost, agresivnost i aktivnost, dok se djevojčice usmjeravaju prema popustljivosti, osjetljivosti i empatiji (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).

Biološke karakteristike također igraju važnu ulogu u razlikama između muškog i ženskog vođenja. Funkcioniranje muškog i ženskog mozga razlikuje se, pri čemu ženski mozak omogućuje bolju razmjenu informacija između lijeve i desne polutke, što rezultira većom sposobnošću u čitanju emocija i razumijevanju neverbalne komunikacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).

Ove razlike u psihološkim i biološkim karakteristikama odražavaju se i u radnim karakteristikama muškaraca i žena na radnom mjestu, kao što su stil rada, odnos prema radu, izvor motivacije, način komunikacije, odnos prema kolegama, pristup odlučivanju i pristup pregovorima. Prepoznavanje i razumijevanje ovih različitosti ključno je za stvaranje inkluzivnog radnog okruženja koje cijeni različite perspektive i doprinos muškaraca i žena u vođenju i radu organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).

Na radnom mjestu, muškarci i žene imaju različite pristupe poslu, stilu rada i načinu donošenja odluka, što se odražava u njihovim radnim karakteristikama.

1. Stil rada - Žene često preferiraju suradnju u radu, dok muškarci naginju konkurentnosti i gledaju na svoj posao kao izoliranu cjelinu.
2. Radna orijentacija - Žene se češće fokusiraju na međuljudske odnose i brinu o tim aspektima, dok muškarci više teže postizanju ciljeva i rezultata.
3. Izvor motivacije - Muškarce često motiviraju vanjske nagrade kao što su novac, moć, status i priznanje, dok su žene motivirane socijalnim kontaktima, pomaganjem drugima, osobnim rastom i zadovoljstvom.
4. Način komunikacije - Muškarci često pasivno slušaju, dok su žene bolje u aktivnom komuniciranju. Žene smatraju razgovor vrlo važnim radi stvaranja društvenih kontakata, dok muškarci, kad razgovaraju o poslu, nastoje rješavati konkretne probleme, davati jasne upute i prikupljati informacije.
5. Odnos prema kolegama - Muškarci više vole druženje s kolegama iz praktičnih razloga, dok se žene više družu s kolegama jer vjeruju da prijateljski odnosi poboljšavaju poslovne odnose.
6. Pristup odlučivanju - Muškarci često donose odluke na temelju racionalnih kriterija, dok žene često imaju intuitivan pristup odlučivanju.
7. Pristup pregovorima - Muškarci često imaju pristup pregovorima s naglaskom na pobjedu i poraz, dok žene često teže rješenjima koja su korisna za sve strane.
8. Odnos prema pogreškama - Žene obično lakše priznaju pogreške i smatraju ih prirodnim dijelom učenja i napretka, dok muškarci nerado priznaju pogreške (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).

Prepoznavanje ovih razlika u radnim karakteristikama omogućuje stvaranje inkluzivnog radnog okruženja u kojem se cijene i poštuju različiti pristupi i doprinosi muškaraca i žena u organizaciji (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).

U Tablici 1. prikazane su razlike u muškim i ženskim menadžerskim osobinama.

**Tablica 1. Muške i ženske menadžerske osobine**

MUŠKE MENADŽERSKE OSOBINE	ŽENSKÉ MENADŽERSKE OSOBINE
Apstraktno mišljenje	Sklonost konkretnome
Vođenje putem komandiranja i kontrole	Sklonost podjeli moći i informacija
Oslanjanje na moć položaja	Poticanje participacije i suradnje
Sklonost riziku	Izbjegavanje rizika
Mala otpornost na površne dojmove	Nesklonost površnim efektima
Orijentiranost na akciju	Orijentiranost na međusobne odnose
Hijerarhijska, vojna organizacijska struktura	Mrežna "obiteljska" organizacijska struktura
Ignoriranje tuđih osobnih problema i briga	Razumijevanje za tuđe ponašanje i probleme
Razmjena usluga kao izvor motivacije	Nekonfliktno isticanje i poticanje suradnika
Analitično i racionalno rješavanje problema	Intuitivno i emotivno rješavanje problema
Težnja skrivanju vlastitih pogrešaka	Spremnost priznanja vlastitih pogrešaka
Sklonost eksploziji ili "pucanju" u krizama	Emotivna izdržljivost i otpornost na frustracije
Manja samokontrola, veća brzopletost	Veća samokontrola, manja brzopletost

*Izvor: Vela, M. (2019): Položaj žena u menadžmentu<sup>1</sup>*

U Harvard Business Reviewu je 2011. objavljena studija autora Jacka Zengera i Josepha Folkmana. U istraživanju je sudjelovalo 7,280 menadžera svih razina, a njihovu radnu učinkovitost i kompetencije procjenjivalo je 360 evaluatora. Analizirali su 16 ključnih kompetencija, definiranih tijekom 30 godina istraživanja, koje su ključne za učinkovito vođenje. Tablica 13 dalje prikazuje općenitu učinkovitost vođenja prema spolu i radnoj poziciji (Galičić, Ivanović 2006).

**Tablica 2. Učinkovito rukovođenje prema poziciji i spolu u %**

KATEGORIJA MENADŽMENTA	MUŠKARCI	ŽENE
Top menadžment, izvršni menadžment, menadžment koji odgovara top menadžmentu (viši menadžment)	57,7	67,7
Menadžeri	48,9	56,2
Srednji menadžeri	49,9	52,7
Supervizor, menadžer prve razine	52,5	52,6

<sup>1</sup> Više na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A2454/datastream/PDF/view> (5.8.2023.)

Individualni kontributor	52,7	53,9
Ostalo	50,7	52,0
Ukupno	51,3	55,1

*Izvor: Ružić, Perušić, M. (2014): Položaj žena u menadžmentu - novi trendovi u fenomenu staklenog stropa, Praktični menadžment, Vol. 5, No. 1, str. 100.*

Podaci iz prikazane tablice jasno ukazuju na to da su žene zapravo ostvarile veću učinkovitost u ulozi rukovoditelja u usporedbi s muškarcima. Ova studija je pokazala da su žene, sukladno navedenim rezultatima, postigle višu razinu učinkovitosti u svim različitim kategorijama menadžmenta. Također, kada se sagleda ukupan rezultat, istraživanje jasno sugerira da su žene generalno postigle bolje rezultate u rukovođenju. U sljedećoj tablici su prikazane najizraženije kompetencije koje su zabilježene kod vrhunskih menadžera, a ova 16 ključnih kompetencija se izdvaja kao najčešće dokazane u praksi.

**Tablica 3. Top 16 najviše dokazanih kompetencija menadžera**

KOMPETENCIJA	MUŠKARCI (%)	ŽENE (%)
Preuzimanje inicijative	48	56
Rad na vlastitom razvoju	48	55
Pokazuje visok integritet i poštenje	48	55
Usmjerenost prema rezultatu	48	54
Utječe na razvoj zaposlenika	48	54
Inspirira i motivira	49	54
Stvara veze	49	54
Zajednički i timski rad	49	53
Postavlja ciljeve	49	53
Mijenja pobjednike	49	53
Rješava probleme i analizira situacije	50	52
Komunicira jasno i precizno	50	52
Povezuje grupu sa vanjskim svijetom	50	51
Inovativnost	50	51
Posjeduje tehničko ili profesionalno iskustvo	50	51
Razvija stratešku perspektivu	51	49

*Izvor: Ružić, Perušić, M. (2014): Položaj žena u menadžmentu - novi trendovi u fenomenu staklenog stropa, Praktični menadžment, Vol. 5, No. 1, str. 100.*

Kao što jasno pokazuje prikazana tablica, rezultati istraživanja ukazuju na to da su muškarci prestigili žene samo u jednoj kompetenciji - razvoju strateške vizije. S druge strane, žene su postigle iznimne rezultate u usporedbi s muškarcima u kompetencijama preuzimanja inicijative i usmjerenosti na postizanje rezultata, što su tradicionalno smatrane "muškim" kompetencijama.

## **4.2. Žene u menadžmentu suvremenih organizacija**

Tijekom posljednjih dvadeset godina, bilježimo niz značajnih transformacija u načinu percipiranja poslovnih vrijednosti. Novi smjerovi razvoja (kao što su fleksibilne organizacije koje potiču suradnju zaposlenika u procesu donošenja odluka, timski rad, stavljanje ljudskih resursa u središte napretka i uspjeha, brza razmjena informacija, naglasak na znanju, raznolikosti i kreativnosti) postali su ključni elementi poslovnog okruženja koji utječu na rast, napredak i opstanak organizacija. Moderni pristupi organizacijskoj strukturi svjedoče o premještanju iz vertikalnih u horizontalne modele, istaknutom značaju timskog rada te sve većem prepoznavanju vrijednosti "ženskog" stila vođenja na tržištu rada (Pološki, 2003).

U suvremenom menadžmentu više nije upitno mogu li žene biti ravnopravno uspješne kao muškarci. Potvrđeno je da su žene jednako kompetentne, pa čak i nadmašuju muškarce u većini aspekata vođenja. Stoga je očito da je potrebno redefinirati tradicionalne definicije moći i vođenja kako bi se uobičajeni modeli vođenja – često pripisivani muškarcima u povijesti – prepoznali kao samo jedan od mogućih pristupa (Ružić, Perušić 2014).

## **4.3. Razlozi uključivanja žena u menadžment**

S kontinuiranim društvenim napretkom, diskriminacija prema spolu sve je manje prisutna, a to je samo jedan od mnogih čimbenika koji doprinose sve većem angažmanu žena u menadžmentu. Današnji trendovi, uključujući poticanje fleksibilnih organizacija s naglaskom na zaposleničko sudjelovanje u odlučivanju, timski rad, prepoznavanje ljudi kao ključnog čimbenika za napredak i uspjeh, brz prijenos informacija te poticanje znanja, raznolikosti i kreativnosti, postali su ključni za rast, razvoj i dugoročni opstanak organizacija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).

Promjene se manifestiraju kroz nekoliko ključnih faktora. Prvo, društvo postaje sve manje tolerantno prema diskriminaciji, potičući uvođenje zakona i nevladinih programa koji garantiraju ravnopravnost u zapošljavanju i napredovanju, čime se otvara vrata za žene i druge ranije marginalizirane skupine. Upravljanje različitostima dobiva na važnosti u suvremenim organizacijama, gdje se prepoznaje snaga koja proizlazi iz raznolikih ljudskih potencijala, a posebno se ističe značaj spolne različitosti u postizanju uspjeha (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).

Suočavamo se i s prepoznavanjem superiornosti ženskog stila vođenja u suvremenim poslovnim uvjetima. Ovaj stil naglašava suradnju, timski rad i održavanje kvalitetnih međuljudskih odnosa, što je ključno za iskorištavanje ljudskih resursa kao vitalnog imetka organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).

#### 4.4. Prepreka staklenog stropa

Termin "stakleni strop" upotrebljava se kako bi se opisao fenomen nevidljivih prepreka koje ometaju napredak kvalificiranih i sposobnih žena prema višim hijerarhijskim pozicijama. Pojam "staklenog stropa" je skovan od strane Wall Street Journala 1986. godine, temeljen na izvještajima Hymowitza i Scgellhatda o izazovima s kojima se suočavaju poslovne žene te njihovim teškoćama u napredovanju prema višim menadžerskim ulogama. Neke od potencijalnih uzroka ovog fenomena uključuju:

- Tradicionalne predrasude koje datiraju iz prošlih vremena kada su žene bile često percipirane isključivo kao domaćice, a njihove sposobnosti za rad u organizacijama su umanjivane. Nažalost, ovo uvjerenje se ponekad održava i danas.
- Obrazovne prepreke su nekoć često ograničavale žene, no situacija se promijenila s vremenom te je sve više visokoobrazovanih žena.
- Organizacijske prepreke često predstavljaju ključnu zapreku ravnopravnom sudjelovanju žena u menadžmentu. To uključuje nedostatno prepoznavanje važnosti doprinosa žena uspješnosti organizacije, predrasude prema ženama, osobito onima na upravljačkim pozicijama, nedostatak podrške organizacija u balansiranju obveza majke i zaposlenice, diskriminaciju pri zapošljavanju i napredovanju, "stakleni strop" koji otežava napredak prema višim položajima, kao i nedovoljno investiranje u edukaciju i razvoj žena (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008).



## 5. MENADŽERICE U HRVATSKOJ

Usporedno s ranijim godinama, bilježi se kontinuirani porast razine obrazovanja, a istodobno se pruža sve više prilika za dodatno obrazovanje, ključno za žene koje teže uspješnom sudjelovanju u upravljanju globalnim organizacijama. Primjećuje se sve veća implementacija programa za unaprjeđenje uloge žena u menadžmentu, koje uključuju kako žene koje su već postigle uspjeh u poslovnom svijetu, tako i one koje teže takvom uspjehu. Osim toga, dostupni su i tečajevi posvećeni menadžerskim vještinama te postoji niz obrazovnih centara usmjerenih na žene. Snažnu podršku boljem obrazovanju i povećanom sudjelovanju u menadžmentu pružaju i specijalizirane internetske stranice usmjerene isključivo na potrebe žena. Na tim platformama žene mogu pronaći raznolika iskustva žena menadžera, kontakte stručnjaka za pitanja relevantna za njih, kao i informacije o različitim obrazovnim programima. U praksi, organizacije često ulažu više sredstava u obrazovanje i razvoj mladih muškaraca u usporedbi s ženama, što može rezultirati otežanim napretkom žena s nižim stupnjem obrazovanja prema višim razinama (Leinert Novosel, 2004).

Često se događa da žene suočavaju s izazovima u vezi s profesionalnim usavršavanjem i napretkom zbog prekida u karijeri, dok muškarci često imaju neprekidan put prema naprijed prema rukovodećim položajima. Unatoč tome, žene postaju sve svjesnije svoje situacije te sve više ulažu u obrazovanje na visokim učilištima kako bi nadoknadile eventualne nedostatke i osigurale svoj profesionalni uspjeh. Ovi trendovi potkrepljeni su podacima Državnog zavoda za statistiku koji su prikazani u tablici za akademsku godinu 2022./2023. Prema tim podacima, primjećuje se manji broj muških studenata upisanih na visoka učilišta, što proizlazi iz veće zastupljenosti muškaraca u trogodišnjim strukovnim srednjim školama. S druge strane, većina ženskih studenata nastavlja svoje obrazovanje na visokim učilištima, osobito nakon gimnazijskog obrazovanja. Slika 1. prikazuje statističke podatke o studentima koji su upisani na visoka učilišta, uzimajući u obzir vrstu studija, trajanje studija i spol (DZS, 2023).

## Slika 1. Upisani studenti

2. STUDENTI UPISANI NA VISOKA UČILIŠTA PREMA VRSTI STUDIJA, GODINAMA STUDIJA I SPOLU U AK. G. 2022./2023.

	Spol	Ukupno	I. godina	II. godina	III. godina	IV. godina	V. godina	VI. godina
Visoka učilišta	svoga	151 827	53 625	50 011	36 644	5 001	5 477	1 069
	studenti	63 858	24 051	20 295	15 716	1 595	1 840	361
	studentice	87 969	29 574	29 716	20 928	3 406	3 637	708
Prema predbolonjskom programu	svoga	54	13	10	7	11	13	-
	studenti	48	12	8	7	8	13	-
	studentice	6	1	2	-	3	-	-
Sveučilišni dodiplomski studij	svoga	54	13	10	7	11	13	-
	studenti	48	12	8	7	8	13	-
	studentice	6	1	2	-	3	-	-
Prema Bolonjskom programu	svoga	151 773	53 612	50 001	36 637	4 990	5 464	1 069
	studenti	63 810	24 039	20 287	15 709	1 587	1 827	361
	studentice	87 963	29 573	29 714	20 928	3 403	3 637	708
Stručni kratki studij	svoga	7	6	1	-	-	-	-
	studenti	6	5	1	-	-	-	-
	studentice	1	1	-	-	-	-	-
Stručni prijediplomski studij	svoga	36 928	12 638	9 469	14 821	-	-	-
	studenti	19 249	7 046	4 673	7 530	-	-	-
	studentice	17 679	5 592	4 796	7 291	-	-	-
Stručni diplomski studij	svoga	7 645	2 969	4 676	-	-	-	-
	studenti	3 547	1 344	2 203	-	-	-	-
	studentice	4 098	1 625	2 473	-	-	-	-
Sveučilišni prijediplomski studij	svoga	52 484	20 159	14 358	17 312	655	-	-
	studenti	21 755	8 936	5 888	6 733	198	-	-
	studentice	30 729	11 223	8 470	10 579	457	-	-
Sveučilišni diplomski studij	svoga	28 495	11 592	16 903	-	-	-	-
	studenti	10 667	4 609	6 058	-	-	-	-
	studentice	17 828	6 983	10 845	-	-	-	-
Sveučilišni integrirani prijediplomski i diplomski studij	svoga	26 214	6 248	4 594	4 504	4 335	5 464	1 069
	studenti	8 586	2 099	1 464	1 446	1 389	1 827	361
	studentice	17 628	4 149	3 130	3 058	2 946	3 637	708

Izvor: Državni zavod za statistiku, <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58225> (7.8.2023.)

Prema skupljenim informacijama, u zimskom semestru akademske godine 2022./2023., na visokim učilištima u Republici Hrvatskoj, ukupno je bilo 151 827 upisanih studenata. Među njima, ženskih studenata je bilo 87 969, što čini 57,9% ukupnog broja. U pogledu raspodjele na različite vrste učilišta, 81,9% studenata bilo je upisano na fakultete, 14,5% na veleučilišta, dok se po 1,8% upisalo na visoke škole i umjetničke akademije. Zanimljivo je primijetiti da najviše ženskih studenata studira na sveučilišnim fakultetima i umjetničkim akademijama. Konkretno, na stručnom studiju fakulteta upisano je 52,9% ženskih studenata, na sveučilišnom studiju fakulteta 61,6%, a na umjetničkim akademijama čak 68,0%. U smislu načina studiranja, 72,7% studenata upisalo se na redoviti studij, dok se 27,3% odlučilo za izvanredni studij. Posebno je primjetno da na umjetničkim akademijama prevladavaju redoviti studenti, njih 91,9%. (DZS, 2023).

U Hrvatskoj i globalno, žene su nedovoljno zastupljene u menadžmentu. Potrebno je aktivno promicati veću prisutnost žena na upravljačkim pozicijama. Na konferenciji "Veća

profitabilnost kroz potpunu inkluziju", suorganiziranoj od strane Hrvatske udruge poslodavaca (HUP) i Udruženja malih i srednjih poduzetnika, profesor Željko Mateljak s Ekonomskog fakulteta u Splitu je predstavio istraživanje za HUP o zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama unutar hrvatskih tvrtki. Rezultati istraživanja za 237 poduzeća pokazali su da u 93% njih nema razlike u plaćama za iste uloge između spolova. Udio žena na mjestu predsjednice uprave iznosi 20,7%, a kao zamjenica predsjednika/predsjednice uprave je 6,5%. Udio žena u nadzornim odborima iznosi 27,7%. Iako postoji napredak, primijećeno je da je postupan. Prema Europskom institutu za ravnopravnost spolova, Hrvatska je 2020. zauzela 20. mjesto među zemljama EU po pitanju rodne ravnopravnosti, napredak u odnosu na 25. mjesto 2013. Unatoč pozitivnom pomaku, potrebno je nastaviti raditi na poboljšanju. Povećanje rodne ravnopravnosti unutar tvrtki ključno je za bolje poslovne rezultate i društvenu dobrobit, za što je potrebno surađivati preko spolnih granica kako bi se postigle dugotrajne promjene (Hina, 2021).

### **5.1. Deset najmoćnijih žena hrvatskog biznisa**

Već dvanaestu godinu za redom, časopis Lider organizira međunarodni događaj posvećen ženama te već sedamnaestu godinu uzastopno objavljuje svoju godišnju rang-listu tristo najutjecajnijih žena. U procesu selekcije primjenjuje se kriterij upravljačkog utjecaja, koji uključuje ukupne prihode kompanija koje vode. U ovoj evaluaciji partner je tvrtka Dun & Bradstreet. Uz upravljački utjecaj, pri odabiru deset najmoćnijih žena također se uzimaju u obzir i druge čimbenike, uključujući njihov opći utjecaj. Na tradicionalnoj konferenciji "Žene u poslovanju", Lider je proglasio deset najutjecajnijih žena u hrvatskom poslovnom svijetu za 2022. godinu (Premužak, Laslavić 2022).

#### Lada Tedeschi Fiorio, Atlantic Grupa

Na najnovijoj rang-listi Lidera, titulu najmoćnije žene i ove godine ponovno je osvojila članica Uprave Atlantic Grupe. Lada Tedeschi Fiorio već četvrtu godinu zaredom zauzima prvo mjesto. Kao potpredsjednica Atlantic Grupe za Korporativnu strategiju i rast, ona vodi strateške smjernice, usmjerava spajanja i preuzimanja te potiče razvoj novih proizvoda. Njena upravljačka moć porasla je za 8,6% unutar jedne godine, dosegnuvši 770 milijuna eura, ekvivalentno konsolidiranom prihodu Atlantic Grupe prethodne godine. Ova dimenzija priče fokusira se na konkretnu poslovnu izvedbu u protekloj godini. Međutim, druga dimenzija neosporno obuhvaća, iako nejasno mjerljivu, Tedeschi Fioriovu ulogu u oblikovanju inflacijskog rasta u Hrvatskoj. Vjeruje se da bi inflacija ove godine bila još viša da Uprava i vlasnici Atlantic Grupe nisu donosili poslovne odluke koje su negativno utjecale na njihovu profitabilnost. Unatoč značajnom povećanju troškova sirovina, ambalaže, energenata i usluga

ove godine, to nije potpuno odraženo u rastu maloprodajnih cijena u Atlanticu. Na taj način, kompanija je usporila rast cijena i konkurencijski neutralizirala povećanja troškova koja su se događala kod drugih, što znači da je svjesno i namjerno pretrpjela gubitak trećine svojih profita (Premužak, Laslavić 2022).

#### Martina Dalić, Podravka

Dalić je istaknuta figura domaće poslovne scene i prva žena na čelu Uprave Podravke tijekom njezinih 75 godina postojanja. Velika kompanija, koja je znatno rasla zahvaljujući proizvodu Vegeta, kojeg je osmislila profesorica Zlata Bartl, ističe snagu Martine Dalić. Drugu godinu zaredom nalazi se na drugom mjestu među deset najmoćnijih žena hrvatskog poslovnog svijeta. Njezin autoritet ne proizlazi samo iz konsolidiranog prihoda Grupe Podravka od 621 milijun eura u prethodnoj godini, što je rast od 3,3% u odnosu na prethodnu godinu, uz istovremeno zabilježenu rekordnu dobit od 245 milijuna kuna. Njezina moć također proizlazi iz činjenice da je Podravka ključna i najveća kompanija na sjeveru Hrvatske, koja ima dubok utjecaj na mnoge kooperante i druge dobavljače. Također, važno je napomenuti da kompanija zapošljava gotovo 4500 ljudi u Koprivnici, Rovinju i Zagrebu, pokazujući time značajnu ulogu koju ima u regiji (Premužak, Laslavić 2022).

#### Jasenska Joukhadar, Medical Intertrade

Jasenska Joukhadar nalazi se na Liderovoj rang-listi deset najmoćnijih žena, iako to nije bilo nešto što je aktivno tražila u životu. Nakon gubitka supruga, postala je jedina vlasnica poslovnog carstva koje je zajedno s njim gradila trideset godina. To carstvo uključuje jednu od najvećih veledrogerija u Hrvatskoj, Medical Intertrade, lanac ljekarni Joukhadar i proizvodnu tvrtku Yasenka. Jasenska Joukhadar odlučno preuzima vodeću ulogu i hrabro nastavlja dalje. U sljedećoj godini povećava svoju upravljačku moć za pet posto, dosegnuvši 330 milijuna eura. Tako je Medical Intertrade postao neslužbeno prepoznat kao 'najveća tvrtka u vlasništvu žene u Hrvatskoj' (Premužak, Laslavić 2022).

#### Anita Letica, Philip Morris Zagreb

Predsjednica Uprave Philip Morrisa Zagreb ostvarila je kontinuiran napredak na prestižnoj listi moćnih. Na toj rang-listi je već osam godina za redom, isto koliko je i prošlo od preuzimanja vodstva Philipa Morrisa Zagreb. Odgovarajući za hrvatsko i slovensko tržište, postigla je značajan rast tvrtke. Kad je preuzela vodstvo, prihodi su bili ispod 300 milijuna eura, a do kraja prošle godine su narasli iznad 470 milijuna eura. Njezin neprekidan uspjeh u povećanju upravljačke moći nije narušen ni pandemijom, ni potresima, ni ratom u Ukrajini, ni rastućom inflacijom (Premužak, Laslavić 2022).

### Iva Pripuz Špekuljuk, C.I.O.S. grupa

Pripuz Špekuljuk je izvanredan primjer temeljite pripreme nasljednika unutar obitelji za preuzimanje ključne upravljačke uloge u tvrtki kada osnivač odluči povući se i uživati u mirovini. Sa zvanjem dipl. ekonomista, započela je svoju profesionalnu karijeru u različitim poduzećima unutar C.I.O.S. grupe već od svoje dvadeset četvrte godine. U većini članica Grupe, imala je iskustvo kao članica uprave ili nadzornih odbora. Ispred C.I.O.S.-a preuzela je rukovodeću poziciju prije dvije godine, a ove se godine prvi put plasirala na Liderovu rang-listu deset najmoćnijih žena hrvatskog poslovnog svijeta. Njezin izvanredan uspon na ovu listu dogodio se zbog snažnog rasta njezine upravljačke uloge prošle godine, koji je pratio globalni porast potražnje za sekundarnim sirovinama, te je dosegla impresivnih 375,5 milijuna eura (Premužak, Laslavić 2022).

### Liana Keserić, Raiffeisenbank Austria

U protekloj godini, rukovođenjem četvrte najveće banke u Hrvatskoj - Raiffeisenbank Austria, predsjednica Uprave je znatno povećala svoj upravljački utjecaj, dostižući iznos od 281,5 milijuna eura. Kroz ovaj uspješan rast, uspjela je vratiti poslovne rezultate banke na razinu prije pandemijske 2020. godine. U Raiffeisenbank Austria (RBA) ima više od dvadeset godina iskustva. Prije nego što je preuzela funkciju predsjednice Uprave početkom 2020., obavljala je ulogu članice Uprave odgovorne za operativno poslovanje, IT i organizaciju, te upravljanje procesima i projektima. Sada se već treću godinu za redom nalazi na Liderovoj rang-listi deset najmoćnijih žena. Bitno je naglasiti da je jedina žena na prvom rukovodećem položaju unutar deset najvećih banaka u Hrvatskoj (Premužak, Laslavić 2022).

### Daliborka Kranjčić, KTC

Promatrajući različite sektore gospodarstva, vidi se da najviše žena u Hrvatskoj radi u sektoru maloprodaje. Međutim, većina vlasnika tih poslovnih subjekata su muškarci. Jedna od istaknutih tvrtki u sektoru maloprodaje u Hrvatskoj je KTC iz Križevaca, kojom upravlja Daliborka Kranjčić. Ovo je već treća godina zaredom da se nalazi na Liderovoj rang-listi. Prvi put se na nju plasirala 2020. godine, nakon što joj je povjerena pozicija predsjednice Uprave ove tvrtke. Prije toga, provela je 26 godina u tvrtki, od kojih je trinaest godina bila članica Upravnog odbora i glavna izvršna direktorica. Njena upravljačka snaga, prema prihodima tvrtke za prethodnu godinu, iznosila je 226 milijuna eura (Premužak, Laslavić 2022).

### Nataša Rapačić, Hrvatski Telekom

Nataša Rapačić je jedna od prepoznatljivih osoba u Hrvatskom Telekomu, gdje je započela svoju karijeru 2003. godine nakon što je stekla iskustvo u Španjolskoj kao financijska analitičarka u ekonomskom uredu Veleposlanstva Španjolske i u investicijskom odjelu banke

Grupo Caixa Galicia. Također je radila kao konzultantica u madridskom Europraxis Consultingu te je sudjelovala u različitim marketinškim projektima za Telefónica Móviles. U Hrvatskom Telekomu je napredovala kroz različite upravljačke pozicije te je u roku od deset godina postala članicom Uprave. Trenutno obnaša funkciju članice Uprave i glavne operativne direktorice za privatne korisnike. Ove godine se ponovno nalazi na osmom mjestu na Liderovoj rang-listi, no važno je napomenuti da se u protekloj godini njen utjecaj značajno povećao, te sada iznosi više od milijardu eura (Premužak, Laslavić 2022).

#### Jasna Mandac, Zagrebačka banka

Jasna Mandac je još jedno novo lice na ovogodišnjoj rang-listi. U protekloj godini ostvarila je značajan napredak i postigla poziciju članice Uprave Zagrebačke banke, gdje je radila od 1997. godine. Nakon niza specijaliziranih i vodećih uloga, postala je direktorica Financija, te nakon toga direktorica Strategije, planiranja, proračuna i kontroliranja. Također je obavljala uloge direktorice Upravljanja aktivom i pasivom, te direktorice Tržišnih likvidnosti i operativnih rizika, uključujući upravljanje rizicima i internu validaciju. Imala je ulogu članice Uprave odgovorne za financije u UniCredit Bulbanku, najvećoj banci u Bugarskoj. Njena upravljačka snaga procjenjuje se na 765,6 milijuna eura (Premužak, Laslavić 2022).

#### Ivana Bratanić, Koncern Agram

Nakon godine pauze, Bratanić se vratila među vodeće žene hrvatskog poslovnog svijeta. Nekoliko godina bila je na rang-listi kao predsjednica Uprave Euroherca, dok je ove godine prepoznata sa svojom novom ulogom. Članice Koncerna Agram, bez obzira na to jesu li pokrenule poslovanje u zemljama Europske unije ili osnovale nove tvrtke unutar Unije krajem 2021., inicirale su stvaranje Agram European Economic Interest Groupinga (Europska interesna ekonomska udruga). Agram EEIG okuplja četrnaest članica koje djeluju u Hrvatskoj, Austriji i Italiji, a Agramova poduzeća također su prisutna i u Bosni i Hercegovini. Ukupna upravljačka snaga Grupe u kojoj Bratanić obnaša funkciju potpredsjednice iznosi 742 milijuna eura, što predstavlja porast od 13 posto u usporedbi s 2020. godinom (Premužak, Laslavić 2022).

## 6. ZAKLJUČAK

Postaje jasno da menadžment predstavlja ključni element uspješnog vođenja organizacija prema postavljenim ciljevima. Kroz analizu razina menadžmenta, ključnih vještina i suvremenih aspekata, kao i izazova koji ga prate, uviđamo važnost uravnotežene rodne raznolikosti u menadžmentu.

Razina menadžmenta varira prema vrsti organizacije, no neovisno o tome, osnovna svrha ostaje usmjeravanje resursa i ljudi prema ciljevima. Ključne vještine menadžera, kao što su analitičko razmišljanje, komunikacija, organizacija i liderstvo, čine temelj učinkovitog vođenja timova i postizanja ciljeva organizacije. Suvremeni menadžment zahtijeva integraciju ekonomskih, društvenih i tehnoloških elemenata kako bi se postigli optimalni rezultati. Unatoč napretku, upravljanje menadžmentom nosi određene izazove. Kompleksnost suvremenog poslovnog okruženja ogleda se u upravljanju ljudskim resursima, financijskim aspektima, inovacijama, promjenama i društveno-odgovornim praksama. Održavanje konkurentske prednosti zahtijeva kontinuirano prilagođavanje i fleksibilnost menadžera.

Najznačajniji aspekt koji ističemo u okviru teme su žene u menadžmentu. One predstavljaju ključni faktor u stvaranju uravnoteženih i učinkovitih timova. Posebne vještine poput empatije, komunikacije i rješavanja konflikata čine ih neprocjenjivim doprinositeljima poslovnom uspjehu. Kroz analizu deset najmoćnijih žena hrvatskog biznisa, prepoznamo uspješne primjere žena koje su se istaknule na vodećim pozicijama u različitim industrijama. Njihova postignuća potvrđuju da žene imaju značajan utjecaj na upravljanje organizacijama i doprinose poslovnoj izvrsnosti. Njihova sposobnost da integriraju različite perspektive, potiču inovacije i grade uravnotežene radne okoline čini ih ključnim čimbenikom modernog menadžmenta. Kroz razumijevanje izazova i priznavanje postignuća, društvo i organizacije trebaju nastaviti podržavati i promicati aktivno uključivanje žena u menadžment kako bi osigurali snažniju i održiviju budućnost poslovanja.

Muški i ženski stilovi vođenja često pokazuju razlike pri čemu muški naglašavaju više konkurenciju i autoritet, dok ženski naglašavaju više suradnju i empatiju. Pojam "staklenog stropa" odnosi se na prepreke koje žene često susreću u napredovanju u poslovnom svijetu. Karakteristike žena, kao što su veća sklonost komunikaciji i timskom radu, teže usmjeriti prema inkluzivnom i održivom vođenju, a muškarci često pokazuju sklonost prema konkurenciji i individualnom uspjehu

## 7. POPIS LITERATURE

### ***Knjige:***

1. Belak V. (2014): Menadžment u teoriji i praksi. Zagreb: Belak excellens d.o.o.
2. Certo, Samuel S., Certo T. (2008): Moderni menadžment. Zagreb: Mate
3. Dujanić, M. (2006): Osnove menadžmenta. Rijeka: Veleučilište u Rijeci
4. Imširović, I. (2004): Žena u biznisu i menadžmentu. Tuzla: Kantonalna privredna komora Tuzla
5. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
6. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment. Zagreb Školska knjiga

### ***Članci u zbornicima radova:***

1. Rosić, V. (2018): Menadžerske vještine. U: Dr. Jasmina Starc (ur.) Izzivi globalizacije in družbeno, 35. zbornik. Novo mesto. str. 37-38

### ***Članak u elektroničkom časopisu:***

1. Bedeković, V., Golub, D. (2011): Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 No. 2, str. 57-63, <https://hrcak.srce.hr/file/113565> (3.8.2023.)
2. Galičić, V. Ivanović, Z. (2006): Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu, Tourism and
3. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011): Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 No. 2, str. 120, <https://hrcak.srce.hr/file/113575> (3.8.2023.)
4. Leinert Novosel, S. (2004): Politika zapošljavanja žena. Politička misao: časopis za politologiju, Vol. 40 No. 3, str. 108
5. Pološki, N. (2003): „Ženski stil“ vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. Ekonomski pregled, Vol. 54, No. 1-2, str. 38
6. Ružić, V., Perušić, M. (2014): Položaj žena u menadžmentu. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 5., No. 1, str. 98  
Hospitality Management, Vol. 12 No.1, str. 83

### ***Elektronički izvori:***

1. Državni zavod za statistiku, <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58225> (7.8.2023.)



2. Hina (2021): Povećati broj žena na upravljačkim pozicijama – konferencija, Glas Istre, <https://www.glasistre.hr/gospodarstvo/povecati-broj-zena-na-upravljackim-pozicijama-konferencija-748976> (8.8.2023.)
3. Premužak M., Laslavić, Ž. (2022): Ovo su najmoćnije žene hrvatskog biznisa, <https://lidermedia.hr/konferencije-i-edukacije/ovo-su-najmocnije-zene-hrvatskog-biznisa-146937> (10.8.2023.)
4. Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment: teorija i praksa, <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> (3.8.2023.)
5. Sesvečan, V. (2009): Znanstveno dokazano da su žene bolji direktori, <http://www.poslovni.hr/after5/znanstveno-dokazano-da-su-zene-bolji-direktori-109429> (4.8.2023.)
6. Trstenjak, M., Kukovec, D. (2018): Osnove menadžmenta, <https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menad%C5%BEmenta-1.-dio.pdf> (2.8.2023.)
7. Vela, M. (2019): Položaj žena u menadžmentu, <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A2454/datastream/PDF/view> (5.8.2023.)

## 8. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. Upisani studenti

### *Tablice:*

1. Tablica 1. Muške i ženske menadžerske osobine
2. Tablica 2. Učinkovito rukovođenje prema poziciji i spolu u %
3. Tablica 3. Top 16 najviše dokazanih kompetencija menadžera

**OBRAZAC 6****ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U  
DIGITALNOM REPOZITORIJU**Ja LAURA OBŠIĆ

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici sadržanom u Dabar (Digitalni akademski arhivi i repozitoriji) te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 58. stavka 5., odnosno članka 59. stavka 4. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim na sljedeći način:

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: 19.9.2023. (upisati datum nakon kojeg želite da rad bude dostupan)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev).

**Potpis studenta/ice**U Virovitici, 1.9.2023.

**OBRAZAC 5****IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, LAURA ČOŠIĆ

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

ŽENE U MENADŽMENTU

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

