

Žene u svijetu menadžmenta

Gračan, Željka

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:846269>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-16**



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

Željka Gračan
ŽENE U SVIJETU MENADŽMENTA
ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2016.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

Željka Gračan

ŽENE U SVIJETU MENADŽMENTA

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Menadžment

Mentor: dr.sc. Kornelija Severović

Matični broj studenta: 0619411007

Karlovac, siječanj, 2016.

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojim mentoricama, dr.sc. Korneliji Severović i Halmi Lahorki, dipl.oec. koje su svojim savjetima, uputama i idejama pridonjele stvaranju ovog rada.

Veliku zahvalnost dugujem svojoj obitelji jer bez njihove podrške i pomoći ne bih uspjela; hvala Vam što ste mi omogućili da upišem i završim ovaj studij i pri tome mi uvelike pomogli u ostvarivanju snova čijih će te i Vi postati dio.

Zahvaljujem se i Šoškić Vladimiru, dipl.ing.str. na pruženoj pomoći kod statističke obrade podataka i idejama u završnom oblikovanju rada.

“Dobro dolazi onima koji vjeruju, još bolje dolazi onima koji su strpljivi, a najbolje dolazi onima koji ne odustaju.”

SAŽETAK

Ne tako davno žene su bile zadužene isključivo za rađanje i brigu o djeci i domaćinstvu, no žene 21. stoljeća odlučile su zauzeti svoje mjesto u svijetu i osvijestiti društvo kako bi se na njih gledalo kao na jednako vrijedne i sposobne da se istaknu u poslovnom svijetu, a ne samo kao na majke i domaćice. Emotivnijim i komunikativnijim stilom vođenja, ženama se sve više ukazuju prilike za isticanjem na visokim menadžerskim pozicijama. Feminizacija menadžmenta dovela je do povećanja profita, produktivnosti te boljih poslovnih rezultata brojnim organizacijama. Jačanjem svijesti o ravnopravnosti i jednakosti spolova te poticanjem politike jednakih mogućnosti, Hrvatskoj, ali i svijetu daje se prilika da omoguće ženama da svojim znanjima i sposobnostima zauzmu neko od vodećih pozicija u organizacijama.

Ključne riječi: feminizacija menadžmenta, politika jednakih mogućnosti, ravnopravnost i jednakost spolova, žene 21. stoljeća

SUMMARY

Not so long ago, women were solely responsible for the birth and care of children and the household, but the woman of the 21st century have chosen to take their place in the world and raise awareness of the society in order to viewed as equal and able to express themselves in the business world, not only as mothers and housewives. Emotive and communicative style of leadership, women are increasingly emphasizing the opportunities for the high ranking managerial positions. The feminization of management has led to increased profits, productivity and better business results numerous organizations. Increasing awareness of gender and gender equality, and encouraging equal opportunities policy, Croatian, and the world are given an opportunity to enable women to their knowledge and skills to take a leading position in the organization.

Key words: the feminization of management, equal opportunities policy, gender equality and equity, women of the 21st century

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1 Predmet i cilj rada.....	1
1.2 Izvori podataka i metode istraživanja.....	1
1.3 Struktura rada	2
2. MENADŽMENT	1
2.1 Pojam menadžmenta.....	2
2.2 Funkcije menadžmenta	3
2.3 Razine menadžmenta	7
3. MENADŽER	10
3.1 Menadžerske vještine	10
4. ŽENE U MENADŽMENTU SUVREMENIH ORGANIZACIJA.....	14
4.1 Društveni i socijalni položaj žena.....	16
4.2 “Ženski, i “muški, stil vođenja.....	18
4.3 Prepreke brojnijem uključivanju žena u menadžment suvremenih organizacija.....	21
5. ŽENE MENADŽERI: U SVIJETU, U HRVATSKOJ I U KARLOVAČKOJ ŽUPANIJI	23
5.1 Žene menadžeri u svijetu	24
5.2 Žene menadžeri u Hrvatskoj.....	30
5.3 Žene menadžeri u Karlovačkoj županiji.....	47
6. ZAKLJUČAK	54
POPIS TABLICA.....	61
POPIS SHEMA	62
POPIS SLIKA	63
POPIS PRILOGA.....	64
PRILOZI.....	65

1. UVOD

U današnjim uvjetima poslovanja, pod utjecajem suvremene tehnologije koja omogućava nesmetanu komunikaciju te prisutnost na brojnim svjetskim tržištima, bez obzira na kulturološku ili neku demografsku karakteristiku, poimanje menadžmenta i menadžera dobiva sve više na značaju. Nekadašnja orijentacija na menadžment u kojem su glavnu ulogu kao menadžeri nosili muški članovi populacije, sve se više mijenja i do značaja dolazi uloga žena u menadžmentu.

1.1 Predmet i cilj rada

Kako bi se ukazalo na važnost ženskog vodstva za menadžment 21. stoljeća, predmet ovog rada su žene menadžeri.

Cilj rada je objasniti i prikazati novu perspektivu zvanu feminizacija menadžmenta. Također, cilj je objasniti potrebu za prihvaćenjem i podržavanjem različitih stilova menadžmenta koje žene i muškarci unose u poslovanje i koji pomažu organizacijama da stvore fleksibilnost i sposobnost unošenja promjena za opstanak u globalnom okruženju, kao i objasniti karakteristike "ženskog," (demokratski stil vođenja, timski rad, uključivanje emocija, podjela informacija i moći) i "muškog," (autokratski stil vođenja, sklonost kritiziranju, autoritet) stila vođenja. Još uvijek slaba zastupljenost žena u upravama i nadzornim odborima poslovnih subjekata biti će prikazana u praktičnom dijelu rada gdje će u tabličnom prikazu biti prezentirano 25 poduzeća Karlovačke županije koje je Privredni vjesnik uvrstio na popis "Najvećih 400 hrvatskih tvrtki u 2014. godini + 400 najvećih tvrtki po županijama,„

1.2 Izvori podataka i metode istraživanja

Prilikom izrade ovog rada korištena je literatura prezentirana javnosti u posljednjih 10 godina te radovi autora koje je, bez obzira na vremensku dimenziju izdanja rada, moguće smatrati reprezentativnim autorima u području interesa ove teme. Pri izradi rada korištene su metode: metoda deskripcije te metoda analize i sinteze, a u praktičnom dijelu završnog rada podaci iz tablica koji su statistički obrađeni (razina deskriptivne statistike) pomoći će u donošenju valjanog zaključka o uključenosti žena na tržište rada, ravnopravnosti u plaćama u odnosu na plaće koje primaju muškarci, zastupljenosti žena u upravama i nadzornim odborima 25

poduzeća Karlovačke županije (mala, srednja i velika poduzeća) i sl. Podaci o zastupljenosti žena prikupljeni su iz Privrednog vjesnika ("Najvećih 400 hrvatskih tvrtki u 2014. godini + 400 najvećih tvrtki po županijama,,"), sa službenih stranica poduzeća te sa stranica Sudskog registra (gdje su dostupni podaci o svim članovima uprava i nadzornih odbora poduzeća). Na temelju podataka sa stranica Državnog zavoda za statistiku prikazat će se podaci kao što su udio žena u aktivnom stanovništvu Republike Hrvatske, razlike u neto plaćama između žena i muškaraca po županijama, zaposleni u pravnim osobama po županijama, spolu, i djelatnosti, i sl. Osim stručne literature, korišteni su i različiti članci iz područja menadžmenta, znanstveni i stručni radovi te internetske stranice.

1.3 Struktura rada

Ovaj rad sastoji se od šest poglavlja. U prvome poglavlju navode se predmet i cilj rada, izvori podataka i metode istraživanja te struktura rada. U drugome poglavlju govori se o razvoju menadžmenta i općenito o pojmu menadžmenta. Brojni autori navode različite definicije menadžmenta, no iz svih zapravo proizlazi da je menadžment udruživanje zajedničkih snaga sa ciljem ostvarivanja postavljenih zadataka. Nabranjanjem i objašnjavanjem funkcija i tri razine menadžmenta u potpoglavljima i odjeljcima poglavlja broj dva daje se uvod u poglavlje broj tri koje govori o menadžerima, njihovim vještinama te razvoju i obrazovanju menadžera. Poglavlje četiri u svojim potpoglavljima i odjeljcima govori o ženama u menadžmentu suvremenih organizacija te preprekama zbog kojih žene, iako sve više, još uvijek nedovoljno ulaze u poslovni svijet, a one su tradicijske, organizacijske i psihološke prepreke. Potrebno je utjecati na promjenu svijesti društva kako bi se počelo gledati na žene kao potencijalne liderke, a ne samo kao na domaćice i majke. Poglavlje pet opisuje osnovne karakteristike žena menadžera, društveni i socijalni položaj žena, razlike "ženskog," i "muškog," stila vođenja, prepreke većem uključivanju žena u menadžment te karakteristike žena menadžera u svijetu, u Hrvatskoj i u Karlovačkoj županiji. Također, u ovom poglavlju biti će prikazano 25 poduzeća Karlovačke županije (odabrano s popisa Privrednog vjesnika - "Najvećih 400 hrvatskih tvrtki u 2014. godini + 400 najvećih tvrtki po županijama,," te udio žena u upravama i nadzornim odborima istih. Podaci su preuzeti iz Sudskog registra, FININFO te službenih stranica poduzeća. U istom poglavlju biti će prezentirani podaci o ženama menadžerima u odabranim poduzećima Karlovačke županije, podaci o ženama menadžerima u Hrvatskoj te u svijetu.

2. MENADŽMENT

Istovremena zahtjevnost i jednostavnost, turbulentnost poslovnog okruženja te najbolja kombinacija resursa i ljudi za ostvarivanje ciljeva organizacije menadžment čine fenomenom 21. stoljeća. Globalno poslovanje sa suvremenim menadžerom koji, osim tehničkih i konceptualnih znanja, mora posjedovati interpersonalne i komunikacijske vještine, ali i vještine upravljanja promjenama predstavlja izazov suvremenom menadžmentu. Od aktivnosti usmjerenih na postizanje određenih ciljeva te spoznaje da je čovjek najvažniji resurs do menadžmenta kao dijela stare priče o ljudskoj organizaciji – elementi su prijelaza menadžmenta iz “razdoblja moći,, u “razdoblje prilagodbe,, s čovjekom kao ishodištem svih vrijednosti.¹

Početak Prvog svjetskog rata tek nekolicina ljudi postaje svjesna postojanja menadžmenta, a čak i najrazvijenije zemlje imale su mali doticaj s njim u praksi.² Pojavom menadžmenta po prvi se put objašnjava kako je moguće zaposliti veliki broj kvalificiranih i obrazovanih ljudi u produktivnom radu. Menadžment je tako bio i ostao glavni pokretač transformacije među rukovoditeljima i stručnjacima – menadžerima,³ Pojavom menadžmenta omogućeno je da znanje postane kapital svakog gospodarstva.⁴ Nakon Drugog svjetskog rata menadžment dobiva novo značenje, što znači da više ne označava samo poslovni menadžment, već se odnosi na nastojanje neke organizacije da okupi ljude različitih znanja i vještina kako bi zajedničkim snagama pristupili rješavanju i ostvarivanju zajedničkog cilja. Menadžment se stoga može definirati kao odlučivanje o onom što treba učiniti, a zatim i ostvariti uz pomoć ljudi.⁵ Ljudi su najvažniji resurs kojim menadžment raspolaže. Uz pomoć ljudi upravlja se i ostalim resursima, a to su znanje, financije, oprema, postrojenja, sirovine, i sl.⁶

¹Bedeković, V.; Golub, D.: “Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja,, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2. No. 3., 2011., str. 59.

²Drucker, P.: “Najvažnije o menadžmentu,, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005., str.16.

³Ibid.

⁴Drucker, P.: op.cit., str. 16.

⁵Armstrong, M.: “Kompletna menadžerska znanja – Upravljanje ljudima i sobom,, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001., str. 12.

⁶Ibid.

2.1 Pojam menadžmenta

Menadžment je moguće definirati s različitih aspekata. Tako je moguća definicija s aspekta menadžmenta kao poslovnog procesa, kao nositelja određenih funkcija u organizaciji, s aspekta menadžmenta kao vještine, kao znanstvene discipline, profesije i sl. Većina autora definira menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.⁷ Zajedničko svim definicijama menadžmenta su određene karakteristike⁸ koje omogućavaju jednostavno objašnjenje definicije menadžmenta, a to su rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi organizacije, ograničeni resursi, promjenjiva okolina te ravnoteža efikasnosti i efektivnosti.

Menadžment se oslanja na zaposlenike koji su nosioci pojedinačnih zadataka. Isto tako, menadžment osigurava tzv. logističku podršku⁹ kako bi se stvorili uvjeti za efektivnu i efikasnu upotrebu i ostalih resursa radi ostvarivanja ciljeva poduzeća što uvijek zahtjeva udruživanje zajedničkih snaga koje određuje menadžment.¹⁰ Zadatak menadžmenta je osposobljavanje ljudi na zajednički rad te pretvorba njihovih snaga u nešto djelotvorno, a slabostima u nešto nevažno.¹¹ Pošto se bavi povezivanjem ljudi radi ostvarivanja zadanog cilja, menadžment se smatra sastavnim dijelom kulture naroda. Kako bi se ta kultura prenijela u organizaciju moraju se postaviti jasni i konkretni ciljevi te posvetiti zajedničkim pripadajućim vrijednostima. Svaka razina menadžmenta i njeni članovi moraju neprestano rasti i razvijati se, ovisno o potrebama i mogućnostima.¹² Još jedan od razloga zašto se menadžment ne može nikada do kraja naučiti, a još manje kopirati je taj što je menadžment zapravo znanost¹³, a uspješan menadžment umjetnost.¹⁴ Upravo zbog toga, razliku između

⁷Čičin-Šain, D.: **“Osnove menadžmenta,,** Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik, str. 6., <http://www.vus.hr> (12.01.2014.)

⁸Marušić, E.: **“Pojam menadžmenta,,** Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet, Split, 2012., str. 4., <http://www.pfst.hr> (12.01.2014.)

⁹ Logistička podrška – dio sustava upravljanja u određenim oblastima kao što su: nabava, distribucija, zalihe, skladištenje, itd. Podrazumijeva nabavu i distribuciju opreme, tehničkih informacija, rezervnih djelova i objekata te obuku zaposlenih za pravilno funkcioniranje plana, projekta ili poduzeća. – BusinessDictionary, <http://www.businessdictionary.com> (12.01.2014.)

¹⁰ Čičin-Šain, D.: op. cit., str. 7.

¹¹ Drucker, P.: op. cit., str. 20.

¹² Drucker, P.: op. cit., str. 21.

¹³ Znanost – sistematizirana i argumentirana suma znanja u određenom povijesnom razdoblju o objektivnoj stvarnosti do koje se došlo svjesnom primjenom određenih objektivnih metoda istraživanja sa svrhom spoznaje zakona prirodnih i društvenih zbivanja da se omogući točno predviđanje budućih događaja i maksimalne djelotvornosti ljudske prakse. - Wasserbauer, B.; Grgat, I.: **“Znanstveni i stručni rad – Načela i metode,,** Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2007., str. 16.

neuspješne i uspješne organizacije čini sposobnost njezinog menadžmenta da istu i vodi, a uspješnog menadžmenta nema bez stručnih i talentiranih menadžera.¹⁵ Osnovno obilježje organizacije koja posluje na globalnom tržištu odnos je prema svjetskom tržištu kao cjelini, usredotočenost na zaposlenike i timski rad te najnovija tehnološka i informatička dostignuća. Zbog čestih promjena zahtjeva tržišta svaka organizacija mora oblikovati određenu strategiju kako bi prilagodila proizvode i usluge tim zahtjevima i na taj način zadovoljila želje i potrebe potrošača. Tako oblikovana strategija mora biti vođena od strane menadžmenta u kome su sve funkcije menadžmenta prilagođene uvjetima u globalnom okruženju.¹⁶ Uspješno obavljenim osnovnim funkcijama menadžmenta smatra se razumijevanje složenosti poslovnog okruženja i kombiniranje različitih ekonomskih, društvenih, političkih, zakonodavnih i kulturnih sustava.¹⁷

2.2 Funkcije menadžmenta

Teorija menadžmenta sastoji se od većeg broja klasifikacija funkcija menadžmenta, a prvu poznatu klasifikaciju iznio je Henri Fayol koji se zbog toga i smatra ocem teorije menadžmenta. Elemente menadžmenta poredao je po funkcijama logičnim redoslijedom:¹⁸ planiranje, organiziranje, vođenje, koordiniranje i kontroliranje. Prikaz funkcija menadžmenta daje se na sljedećoj shemi:

¹⁴Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: **“Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj”**, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 5.

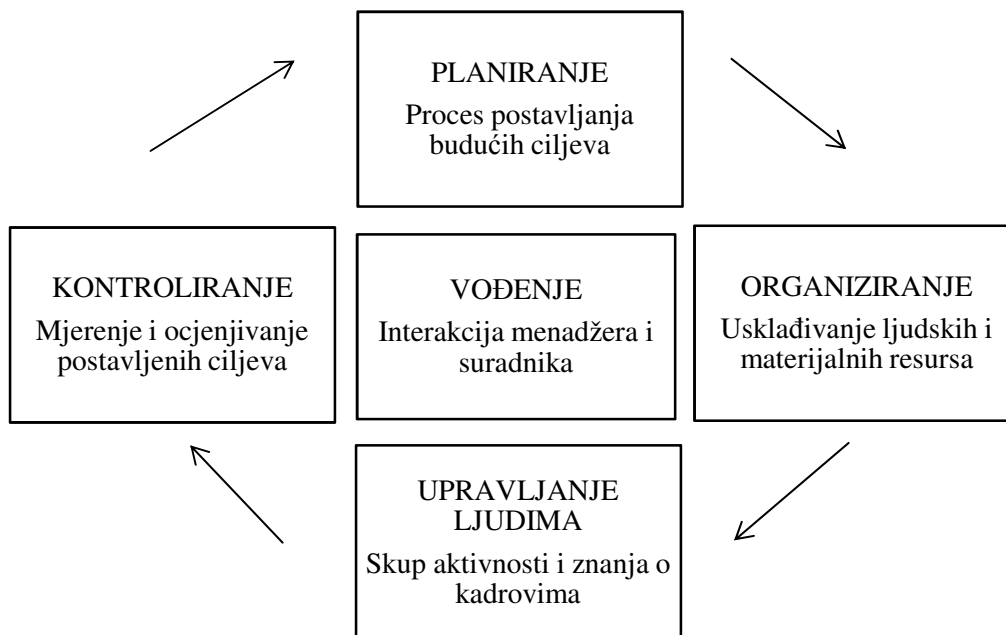
¹⁵ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 5.

¹⁶ Bedeković, V.; Golub, D.: op. cit., str. 59.

¹⁷ Ibid., str. 61.

¹⁸ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 69.

Shema 1: Funkcije menadžmenta



Izvor: Obrada autorice prema Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: *“Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj”*, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 71.

Funkcije menadžmenta važno je gledati s obzirom na razine menadžmenta i njihov hijerarhijski sastav. Funkcije menadžmenta razlikuju se po opsegu, sadržaju i prirodi i one su:¹⁹ *planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje*. *Planiranje* podrazumijeva odabir zadataka i ciljeva te akcija za njihovo postizanje. Zahtijeva izbor misije i ciljeva te načine njihova izvršenja. Predstavlja vezu između onoga što je organizacija sada i onoga što želi postati u budućnosti. To bi značilo da se planiranjem organizacija usmjerava prema budućnosti. Planovi predstavljaju određene smjernice za menadžere i sve zaposlene i njima se određuje što učiniti i na koji način. Planiranje je neizbježna odgovornost svih menadžera pa se zato uspješnost menadžera temelji na sposobnosti vizionarstva i razumijevanju promjenjivog okruženja. Proces planiranja sastoji se od pet faza:²⁰ a) utvrđivanje ciljeva organizacije, b) utvrđivanje stvarnog položaja organizacije s obzirom na postavljene ciljeve, c) predviđanje budućih događaja, d) stvaranje planova za ostvarivanje ciljeva, e) predstavljanje planova i postizanje rezultata. Planiranje je povezano sa svim funkcijama menadžmenta, a osobito s funkcijom kontrole. Kod planiranja

¹⁹ Weihrich, H.; Koontz, H.: *“Menadžment”*, MATE, Zagreb, 1994., str. 20.

²⁰ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 75.

se zahtijeva donošenje odluka, odnosno odabir između više budućih smjerova akcija. Svaki postupak u menadžmentu započinje planiranjem, a planiranje se može definirati kao proces postavljanja budućih ciljeva, pretpostavke o okruženju u kojem će se ciljevi realizirati, te izbor pravaca, načina, akcija i sredstava za realizaciju. Planiranje se smatra sastavnim dijelom menadžmenta na svim razinama, ali se opseg planiranja mijenja s obzirom na različite razine menadžmenta.²¹

Organiziranje je proces u kojem se daje određena slika o organiziranosti organizacije te se oblikuju i uvode nova organizacijska rješenja. Organiziranje podrazumijeva podjelu radnih zadataka za ispunjenje ciljeva i provjeru da li su ih dobili ljudi kojima su bili namijenjeni. Nastoji se stvoriti okruženje u kojem je moguće odvijanje ljudske djelatnosti. Organiziranje je druga značajna funkcija menadžmenta i slijedi nakon planiranja. Zadatak organiziranja je određivanje poslova za svakog pojedinog člana organizacije kako bi se ostvarili planirani ciljevi. Također, funkcija organiziranja mora odrediti sve aktivnosti organizacije i grupirati ih, a zatim podijeliti aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenicima te odrediti zajedničku suradnju svih zaposlenika i osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi organizacije.²²

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja proces usmjeren na dovođenje i razvoj ljudskih potencijala u organizaciji. Ostvaruje se nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, selekciju, razvoj, radne odnose i sl. Odluka o pravom odabiru zaposlenika često sa sobom nosi mnogo rizika jer se postavlja pitanje da li kandidat ima sve karakteristike potrebne za uspješno obavljanje poslova te kako će se slagati sa suradnicima.²³ Upravljanje ljudskim potencijalima vrlo je važna funkcija zbog toga što su ljudi živi elementi organizacije. Osnovni zadaci funkcije upravljanja ljudskim potencijalima su: a) popunjavanje radnih mjesta, b) motiviranje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika te c) neprestani razvoj i obrazovanje zaposlenih. Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća: istraživanje, zapošljavanje i razvoj ljudskih resursa, nagrađivanje i odnose sa zaposlenima i sindikatom. Ukoliko unutar organizacije ne postoje načini za zadržavanje kvalitetnih zaposlenika, mogu se pojaviti dugoročni problemi za razvoj i napredak organizacije. Organizacije koje imaju

²¹ Čičin-Šain, D.: op. cit., str. 12.

²² Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 75.

²³ Buble, M.: **“Menadžerske vještine”**, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2010., str. 107.

sposobnost privući, razvijati, motivirati i zadržati najbolje kadrove, moći će ostvariti planirane ciljeve. Glavni cilj funkcije upravljanje ljudskim potencijalima je pravilan razmještaj kadrova na prava radna mjesta.²⁴

Vođenje je polazna točka svih funkcija menadžmenta kroz koju se kroz dobru komunikaciju i interakciju između menadžera i njegovih suradnika prenose ideje i poduzimaju radnje kako bi se ostvarilo ono što je menadžer zamislio. Funkcija vođenja uključuje motiviranje, izbor stila vođenja te komuniciranje s ljudima. Vođenjem se potiču aktivnosti članova organizacije te motiviraju i angažiraju ljudi sa svrhom ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Problemi nastali u ovoj funkciji smatraju se najsloženijima i najosjetljivijima.²⁵ Vođenje podrazumijeva pripremu ljudi da ulože svoje vještine i znanja za ostvarivanje onog što im je naređeno. To se postiže nizom aktivnosti usmjerenih na interakciju između zaposlenika i menadžera.²⁶ Uspješnost vođenja ovisi o utjecajima i izvorima moći te vještinama ophođenja sa suradnicima. Stil menadžerskog vodstva koji se primjenjuje u ophođenju sa suradnicima, obavljanju poslova i postizanju ciljeva pojavljuje se kao rezultat umijeća utjecanja.²⁷

Kontroliranje podrazumijeva mjerenje i ispravljanje pojedinog organizacijskog djelovanja da bi se sve odvijalo prema planu. Kontroliranjem se olakšava ispunjenje planova. Važno je napomenuti povezanost između funkcije planiranja te funkcije kontroliranja. Navedene funkcije zatvaraju poslovni proces, odnosno bez planiranih zadataka ne bi bilo kontrole poslovanja, a bez kontrole izvršenje planiranog isto je nemoguće i besmisleno.²⁸ Kontrola predstavlja nadzor nad radom organizacije sa svrhom ostanka na pravom putu ka izvršenju ciljeva. Kontrola počinje usporedbom ostvarenog i planiranog i sastoji se od tri koraka:²⁹ a) određivanje standarda za usporedbu ostvarenog s planiranim, b) mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na plan te c) ispravljanje odstupanja koji su nastali u odnosu na planirano. Suvremeni pristup funkciji kontroliranja polazi od TQM sintagme, odnosno potpunog upravljanja kvalitetom koja naglašava važnost postojanja preventivne kontrole na svakom mjestu u organizaciji.³⁰

²⁴ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 76.

²⁵ Čičin-Šain, D.: op. cit., str. 13.

²⁶ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 77.

²⁷ Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: op. cit., str. 63.

²⁸ Čičin-Šain, D.: op. cit., str. 13.

²⁹ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 78.

³⁰ Ibid.

U tržišnom gospodarstvu menadžment predstavlja najvažniju aktivnost zbog toga što ga neprestane promjene prisiljavaju na stalno predviđanje i praćenje budućih događaja kako bi se odluke mogle donjeti i prije nego se dogode promjene, a funkcije menadžmenta mogu se primijeniti u svakodnevnim događajima.³¹ Polaznom točkom svih menadžerskih funkcija smatraju se postavljeni zadaci i ciljevi poslovanja. Također, važno je napomenuti da se tijekom vremena unutar funkcija promijenio princip naređivanja, koji je zamijenjen principom motiviranja ljudskih potencijala, a temelj razvoja ljudskih potencijala postaju ostvareni rezultati.³² Komunikacija je neophodna za kvalitetno odvijanje svih funkcija menadžmenta i važno je imati kontrolu nad komunikacijom u organizaciji kako bi se na taj način kontrolirali i odnosi svih zaposlenih (važna je interna komunikacija između sve tri razine menadžmenta i mora se uvijek iznova usavršavati i razvijati).³³ Jedina funkcija menadžmenta, ujedno i izvorna menadžerska funkcija kojom se ne bavi nitko drugi osim menadžera, jest funkcija vođenja.³⁴ Svaki menadžer u okviru svojih poslovnih aktivnosti na neki način izvršava sve menadžerske funkcije, no s različitim intenzitetom pojedine funkcije u odnosu na razinu menadžmenta kojoj pripada.

2.3 Razine menadžmenta

U većini poduzeća, prema D. Opsenica³⁵, organizacijska struktura je višerazinska, što znači da može imati manji ili veći broj razina menadžmenta. Broj razina menadžmenta ovisi o brojnim čimbenicima organizacije, o vrsti organizacijske strukture te o stupnju centralizacije i decentralizacije.³⁶ Suvremene organizacije nastoje svoju organizacijsku strukturu što više decentralizirati, odnosno umanjiti broj razina, ali unatoč tome može se reći da svako poduzeće ima nekoliko razina menadžmenta. Iako različite literature navode postojanje četiri razine menadžmenta (*engl. Top Management, Senior Management, Upper Middle Management i Lower Middle Management*) zapravo postoje tri osnovne razine menadžmenta, a to su: 1.

³¹Garača, N.; Kadlec, Ž.: **“Komunikacija u procesu menadžmenta,,** Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2. No. 3., 2011., str. 119.

³² Čičin-Šain, D.: op. cit., str. 11.

³³ Garača, N.; Kadlec, Ž.: op. cit., str. 125.

³⁴ Garača, N.; Kadlec, Ž.: op. cit., str. 73.

³⁵Opsenica, D.: **“Uloga menadžera i menadžmenta u poduzeću,,** Gospodarstvo i okoliš: stručni časopis za tehniku zaštite okoliša, Knjižnica Sveučilišta u Splitu, Fakultet građevinarstva, arhitekture i geodezije, 2004., str. 191., <http://biblioteka@gradst.hr> (05.02.2014.)

³⁶ Ibid.

rukovodioci najviše razine (*engl. Top level Managers*), 2. rukovodioci srednje razine (*engl. Middle level Managers*) i 3. prva razina nadzornika (*engl. First level Supervisors*).³⁷ Sve tri razine mogu se svrstati u tri osnovne kategorije: 1. vrhovno vodstvo, 2. srednje rukovodstvo i 3. poslovni kadar. Osim uobičajenih naziva vrhovni, srednji i niži menadžment koji označava njihov hijerarhijski položaj u organizaciji, postoje i nazivi koji detaljnije određuju sadržaj i odrednice posla, a vezani su uz menadžerske razine. Vrhovni se menadžment ponekad označava i kao strateška razina menadžmenta, srednji kao koordinacijska, a prva razina kao operativna razina.³⁸ Vrhovno rukovodstvo čine:³⁹ predsjedavajući upravni odbor (*engl. Chairmen of the Board*), predsjednik ili direktor kompanije (*engl. President*), glavni i izvršni direktor (*engl. Chief Executive Officer–CEO*), glavni operativni direktor (*engl. Chief Operating Officer –COO*) te potpredsjednik (*engl. Vicepresident*). Srednje rukovodstvo čine: direktori divizija (*engl. Division Director*), menadžeri područja (*engl. Area Managers*), menadžeri tvornica (*engl. Plant Managers*) i menadžeri odjela (*engl. Department Managers*). U rukovodstvo najniže razine ubrajaju se: nadzornici (*engl. Supervisors*) i menadžeri ureda (*engl. Office Managers*). Razlikovanje pojedinih razina vrlo je bitno za utvrđivanje nadređenosti i podređenosti, ali i, još važnije, zbog različitih uloga koje su namijenjene pojedinoj razini. Uloge menadžmenta ne bi se smjele pomiješati, odnosno menadžeri svake pojedinačne razine morali bi izvršiti svoje uloge.⁴⁰

Vrhovno vodstvo menadžmenta povezuje organizaciju s okolinom i zato je izloženo različitim utjecajima iz okoline. Na najvišoj razini menadžmenta formiraju se strategija, ciljevi te planovi i načini ostvarivanja ciljeva. Vrhovno vodstvo menadžmenta mora posjedovati sposobnost vizualiziranja, odnosno predviđanja mogućih budućih događaja te mora biti dugoročno orijentirano i usmjereno na budućnost i optimalno rješavanje izazova i prijetnji iz okoline. Glavni zadaci vrhovnih menadžera su⁴¹ oblikovanje radne sredine, postavljanje strategije, alokacija resursa, razvoj menadžera nižih razina (obuka i motivacija), izgradnja organizacije i nadgledanje poslova. Vrhovni menadžeri većinu vremena provode u

³⁷ Opsenica, D.: op. cit., str. 9.

³⁸ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 107.

³⁹ Ibid., str. 108.

⁴⁰ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 107.

⁴¹ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 111.

komuniciranju (i do 80%), a njihov uspjeh bit će time veći ako zaista slušaju svoje suradnike kada iznose mišljenja o poslu, strategiji organizacije, konkurenciji, drugim ljudima i sl.⁴²

Srednje rukovodstvo menadžmenta, odnosno koordinacijska razina je razina koja poduzima aktivnosti s ciljem objašnjavanja dugoročnih ciljeva i njihovo pretvaranje u jednostavne ciljeve i zadatke organizacijskih jedinica. Ova razina menadžmenta osigurava resurse, znanja i informacije za vrhovno vodstvo, identificira probleme te potiče i predlaže rješavanje problema. Srednje rukovodstvo menadžmenta usmjereno je na koordiniranje različitih organizacijskih jedinica i izjednačavanje unutarnjih aktivnosti. Menadžeri srednjeg rukovodstva, koji su odgovorni za pojedinu poslovnu jedinicu, nastali su kao posljedica divizijskog oblika organizacijske strukture organizacije⁴³. Menadžeri srednjeg rukovodstva imaju tri uloge: nadređeni menadžeri, ravnopravni suradnici i podređeni.⁴⁴ U odnosu na šefove, menadžeri srednjeg rukovodstva su podređeni, prema suradnicima su nadređeni, a prema ostalim menadžerima srednjeg rukovodstva su ravnopravni suradnici.

Poslovni kadar primjenjuje strategiju organizacije i nadgleda rad. Svakodnevno obavlja poslove na temelju osmišljenih planova, upozorava na moguće probleme i odgovara za njih. Osim ključne uloge u postizanju ciljeva organizacije, poslovni kadar ima odgovornost prema svojim podređenima i mora ih pravedno zastupati pred višim razinama rukovodstva.⁴⁵ Poslovni kadar ima sposobnost preciznog utvrđivanja problema s kojima se organizacija suočava i to zbog toga što izravno nadgleda radnike koji obavljaju operativne poslove pa se vrlo lako mogu uočiti problemi. Najnižu razinu menadžmenta karakterizira vrlo mali utjecaj vanjske okoline, zatvorenost, usmjerenost na povećanje proizvodnje i kratkoročni planovi.⁴⁶

⁴² Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 112.

⁴³ Divizijski oblik organizacijske strukture organizacije – obično nastaje rastom i diverzifikacijom organizacije. Organizacija se dijeli u cjeline gdje svaka ima više funkcija (logistika, marketing, prodaja, financije i sl.), nakon čega se cjeline formiraju prema proizvodu, grupi kupaca i tržištu. – Vuković, D.: **“Organizacija i reorganizacija – uvod u teoriju organizacijskog dizajna,,** 2008., str. 8., https://bib.irb.hr/datoteka/576989.WHP-2008-01-1-03.Organizacija_i_reorganizacija.pdf (15.12.2015.)

⁴⁴ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 113.

⁴⁵ Opsenica, D.: op. cit., str. 193.

⁴⁶ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 114.

3. MENADŽER

Menadžeri okupljaju ljude i usmjeravaju ih na neki zadatak, a prema S. Roje⁴⁷, to čine i ljudi koji nisu profesionalno menadžeri (npr. organizacija proslave, pripreme za ispit, humanitarne akcije, i sl.).⁴⁸ Menadžer je osoba koja ima formalna ovlaštenja i odgovornosti u organizaciji i to za donošenje odluka, planiranje poslova i zadataka, organiziranje rada i poslovanja te davanje uputa ljudima i usmjeravanje na izvršenje zadanog.⁴⁹ Najbolji menadžeri su revolucionari i njihov put zahtijeva disciplinu, povjerenje, ustrajnost i individualizaciju.⁵⁰ Postoje tri tipa menadžera:⁵¹ 1) oni koji pokreću stvari, 2) oni koji promatraju kako se stvari događaju te 3) oni koji uopće ne znaju što se događa. Menadžeri koji osobno postižu više i koji mogu osigurati potrebne resurse kako bi i njihovi zaposlenici postigli više smatraju se moćnim i uspješnim menadžerima.⁵² Menadžeri koji žele najbolje za sebe i svoj tim, osobno će se razvijati i usavršavati kako bi novim znanjima i vještinama znali prepoznati što je potrebno za uspješno izvršenje zadataka, ali i da na taj način osiguraju najbolje za svoj tim. Najkritičnijim čimbenikom menadžmenta smatra se djelotvorna uporaba moći jer se na taj način pravilno delegiraju uloge i očekuje se pozitivni rezultat.⁵³ Menadžeri imaju moć iz tri razloga, a to su:⁵⁴ 1) znaju kako izgraditi moć u organizaciji, 2) mogu postići da se oni koji vode osjećaju moćnima, 3) imaju utjecaj i uz pomoć svoje moći pomažu zaposlenicima da postignu rezultate.

3.1 Menadžerske vještine

Uspjeh menadžera ovisi više o znanjima i vještinama nego o osobnosti.⁵⁵ Posao menadžera obuhvaća aktivnosti koje su sadržane u menadžerskim funkcijama, a za obavljanje poslova potrebne su vještine koje podrazumijevaju skup specifičnih sposobnosti koje nastaju kao

⁴⁷ Roje, S.: **“Menadžer novog kova,,** Megafon d.o.o., 2009., Zagreb, str. 122.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Belak, V.: **“Osnove menadžmenta,,** Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, str. 6., <http://www.efzg.hr> (15.01.2014.)

⁵⁰ Buckingham, M.; Coffman, C.: **“Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije – Prvo odbacite sva pravila,,** MASMEDIA, Zagreb, 2004., str. 11.

⁵¹ Armstrong, M.: **“Kompletna menadžerska znanja – Upravljanje poslovima i aktivnostima,,** M.E.P. Consult, Zagreb, 2001., str. 11.

⁵² Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: **“Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi,,** Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 3.

⁵³ Ibid., str. 63.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: op. cit., str. 3.

rezultat informacija, znanja, talenta i prakse. Svakodnevnim ponašanjem menadžeri moraju u praksu prenositi upravo ono što naređuju drugima te biti uzorom predanog i uspješnog radnika. Ponašanje uvelike utječe na druge jer ljudi više pažnje pridodaju onome što menadžer učini, umjesto onome što im naredi da učine. Unatoč svojim znanjima i vještinama, menadžer neće biti u mogućnosti ostvariti postavljeni cilj ako je njegova komunikacija sa zaposlenicima otežana, čime se naglašava važnost sustavne izgradnje dobrih odnosa s ljudima i lakoća prenošenja željenih informacija do ljudi kojima su namijenjene.⁵⁶

Uspjeh menadžera na pojedinoj organizacijskoj razini ovisi o sposobnosti menadžera da kombinira znanja i vještine potrebne za uspješno obavljanje posla upravo na točno određenoj razini.⁵⁷ Neovisno o tipu organizacije ili organizacijskoj razini, postoje četiri osnovne vještine koje karakteriziraju svakog menadžera, a to su (vidjeti shemu 2):⁵⁸

- a) Konceptualne vještine – menadžerova sposobnost promišljanja i procesuiranja informacija te planiranja. Od menadžera se zahtijeva da misli strateški, odnosno da ima širok prostorni i vremenski horizont. Konceptualne vještine omogućavaju menadžerima da prepoznaju važne djelove određene situacije i shvate odnose tih djelova kako bi što lakše donijeli odluke.
- b) Vještine rada s ljudima (interpersonalne vještine) - sposobnost menadžera da radi s drugima i uz pomoć drugih, ali isto tako i da djeluje kao član tima. Menadžeri se moraju istaknuti u načinu ophođenja s ljudima što podrazumijeva motiviranje, pomoć, vođenje, komunikaciju i rješavanje sukoba.
- c) Tehničke vještine – omogućavaju menadžerima da primjene specijalizirano znanje i stečeno iskustvo te koriste tehnike za rješavanje problema.
- d) Vještine oblikovanja – sposobnost menadžera da oblikuje rješavanje poslovnog problema na najkorisniji način za organizaciju.

⁵⁶ Kamp, D.: “Menadžer 21. stoljeća – Tehnike rukovođenja za novi milenij,, M.E.P. Consult, Zagreb, 2000., str. 25.

⁵⁷ Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: op. cit., str. 3.

⁵⁸ Buble, M.: op. cit., str. 3.

Shema 2: Odnos menadžerskih vještina po razinama organizacije



Izvor: Obrada autorice prema Buble, M.: "Menadžerske vještine,, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 6. i Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: "Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi,, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 4.

Konceptualne vještine i vještine oblikovanja najvažnije su za vrhovno vodstvo. Tehničke vještine najvažnije su za poslovni kadar, odnosno izvršitelje koji se nalaze na prvoj razini menadžmenta. Osim što su vrlo važne za vrhovno vodstvo i srednje rukovodstvo, vještine rada s ljudima također su bitne i za poslovni kadar, pošto i oni komuniciraju sa suradnicima. Odnos menadžerskih vještina po razinama organizacije dan je na shemi 2.

Poslovni kadar najveći dio vremena bavi se rješavanjem tehničkih problema, kvantitetom i kvalitetom rada, izvršavanjem svakodnevnih zadataka, pomaganjem zaposlenicima u rješavanju problema, savjetovanjem i sl. Menadžeri srednjeg rukovodstva upravljaju organizacijskim aktivnostima i izvještavaju menadžere vrhovnog vodstva. Top menadžeri, odnosno menadžeri vrhovnog vodstva usmjeravaju cjelokupnu organizacijsku aktivnost organizacije i odgovorni su za poslovnu uspješnost.⁵⁹

Menadžeri moraju imati određena znanja, vještine i sposobnosti iz područja njihovog djelovanja, a kako bi se nastavili usavršavati i stjecati nova znanja potrebna je permanentna edukacija menadžera kao osoba odgovornih za ukupni poslovni rezultat segmenta kojem pripadaju.⁶⁰ Profesionalni razvoj menadžera prolazi kroz sljedeće faze:⁶¹

⁵⁹ Čičin-Šain, D.: op. cit., str. 14.

⁶⁰ Kuka, E.: "Značaj obrazovanja menadžera,, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 3, No. 1, 2012., str. 1.

- osnovno profesionalno obrazovanje (kontinuiran proces upoznavanja menadžera s radom i elementima rada);
- radno uvođenje novog menadžera (profesionalna adaptacija);
- profesionalno usavršavanje.

Kontinuiran razvoj menadžera podrazumijeva učinkovito postavljen i jedinstven sustav obrazovanja i obuke koji se temelji na analizi strategije i budućih potreba menadžera, prepoznavanju kritičnih elemenata menadžerskih kompetencija i sposobnosti te uspješnog ponašanja menadžera u konkretnim poslovnim radnim situacijama. Tijekom njihove karijere, od menadžera se zahtijeva kontinuirano obrazovanje i usavršavanje te ostvarivanje ravnoteže u situacijama u kojima djeluju. Ubrzanost i nestabilnost poslovnog života naglašava važnost obrazovanja menadžera pa bi iz tog razloga organizacije trebale posvetiti pažnju uvođenju inovativnih i suvremenih programa obrazovanja za svoje menadžere jer menadžeri su najbolji i najefikasniji kapital koji je potrebno permanentno obnavljati.⁶²

⁶¹ Kuka, E.: op. cit., str. 2.

⁶² Kuka, E.: op. cit., str. 5.

4. ŽENE U MENADŽMENTU SUVREMENIH ORGANIZACIJA

Posljednjih dvadesetak godina dogodio se niz značajnih promjena s obzirom na poimanje poslovnih vrijednosti. Ističu se novi trendovi (fleksibilne organizacije usmjerene na sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju, timski rad, ljudi kao sredstvo koje omogućava napredak i uspjeh, brzi prijenos informacija, znanje, raznolikost i kreativnost) poslovnog ponašanja presudni za rast, razvoj i opstanak organizacija. Suvremene organizacije mijenjaju organizacijsku strukturu iz vertikalne u horizontalnu, naglašavajući važnost timskog rada, a na tržištu rada sve cjenjeniji postaje "ženski," stil vođenja.⁶³ Brojne predrasude o ulozi i statusu žena u društvu, kulturne i obrazovne predrasude, te tradicija i brojni čimbenici organizacija još su uvijek važne zapreke zbog kojih se žene u malom broju uključuju na tržište rada i upravljačke pozicije u organizacijama. Nove filozofije i razmišljanja, kao i bolje organizacijske politike, procesi i programi o ženama postali su nužnost. U prošlosti su sve organizacije bile birokratske, autoritarne, hijerarhijske i strukturirane po vojnom načelu lanca naređivanja. Karakteristike tadašnjih organizacija bile su:⁶⁴ hijerarhija, centralizacija, kontrola, autoritet, konkurentski individualizam i sl. Po strukturi menadžmenta i načinu obavljanja poslova to su bile "muške," organizacije. Osnovne vrijednosti bile su prilagođavanje normama i individualizam, a napredovanje je bilo moguće jedino definiranim kanalima. Takav organizacijski model zadovoljavao je potrebe industrijske ere, no današnje organizacije posluju na drugačiji način. Organizacije današnjice su fleksibilne i decentralizirane, a karakterizira ih zajedničko odlučivanje i timski rad, vrednovanje mišljenja zaposlenika, prijateljstvo, povjerenje, dijeljenje informacija, suradnja i sl.⁶⁵ Velika pažnja pridodaje se inovativnosti i brzom razmjeni informacija. Vrijednost organizacije postaju raznolikost vještina i sposobnost kreativnog razmišljanja. Konkurentska prednost više ne počiva na sirovinama, zemlji, tehnologiji i dostupnim financijskim sredstvima, već na ljudima i sinergiji koju stvaraju.⁶⁶

⁶³Pološki, N.: "Ženski," stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima,, Ekonomski pregled, Vol. 54, No. 1-2, 2003., str. 38.

⁶⁴Ibid, str. 39.

⁶⁵Ibid.

⁶⁶Ibid.

Godinama su žene u organizacijama bile na razini podređenih i bez mogućnosti napredovanja. Bilo im je uskraćeno dodatno obrazovanje, donošenje odluka, mogućnost da budu dio tima, mogućnost rješavanja problema, mogućnost pregovaranja o plaći, a osobito mogućnost napredovanja i promišljanje o zauzimanju viših menadžerskih pozicija. Uočavanje određenih karakteristika žena kojima pridonose uspješnom obavljanju poslova i nedostatan broj stručnjaka muškaraca s potrebnim kvalitetama za određeni menadžerski položaj doveli su do većeg uključivanja žena u menadžment. Većim i bržim uključivanjem žena u menadžment (osobito na više razine) postiže se potrebna raznolikost pristupa i stilova u menadžmentu što dovodi do povećanja fleksibilnosti i sposobnosti implementacije promjena, a to je neophodno za rast, razvoj i opstanak suvremenih organizacija.⁶⁷

Žene su se uključile u svjetski menadžment desetak godina nakon Drugog svjetskog rata. Razdoblje do kraja 80-ih godina 20. stoljeća karakterizira veće uključivanje žena u menadžment, ali i pretvorba "ženskih," karakteristika u "muške," karakteristike jer žene razmišljaju i djeluju kao muškarci, a potiskuju vlastiti stil i stavove. Unatoč zalaganju, nisu postigle značajniji uspjeh zbog toga što nisu bile dovoljno "otporne, jake, grube i energične,"⁶⁸ Početkom 90-ih godina 20. stoljeća dolazi do obrata i žene počinju isticati vlastite vještine i ponašanje koje su same razvile – iz vlastitog iskustva. Svoje su prilike pronašle u brzorastućim i promjenjivim organizacijama gdje su pokazale da mogu ostvarivati ciljeve i na drugačiji način. Žene postaju uspješne zahvaljujući karakteristikama koje su dugo vremena nazivali "ženskima," i koje su smatrane neprikladnima za vođe. Suradnja, blaži stil vođenja, povjerenje, poticanje na suradnju, pravednost i sl., omogućili su ženama veće i brže uključivanje u menadžment suvremenih organizacija.⁶⁹ Društveni razvoj doveo je do stupnja u kome se nastoje raskinuti spolne razlike i u kojima se pokazuje da veze žena s prirodom nisu takve same po sebi, već da su nastale kao posljedica patrijarhata^{70,71} Razlike muškaraca i žena socijalno i kulturalno su različito vrednovane, obično na štetu žena. Razlike su vidljive i u

⁶⁷ Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: op. cit., str. 605.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: op. cit., str. 605.

⁷⁰ Patrijarhat se definira kao: 1. vladavina očeva, muški autoritet nad podređenim ženama i mladima, 2. oblik muške kontrole nad ženskom spolnošću i seksualnošću i 3. institucionalna struktura muške dominacije. - Galić, B.: "Seksistički diskurs rodnog identiteta," Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline, Vol. 13, No. 3-4, 2004., str. 305.

⁷¹ Galić, B.: "Seksistički diskurs rodnog identiteta," Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline, Vol. 13, No. 3-4, 2004., str. 305.

današnje vrijeme, pa tako, npr. u većini društava muškarci imaju veće bogatstvo, ugled i moć nego žene, a osobita spolna razlika vidljiva je u zemljama Trećeg svijeta.⁷² Dokaz tome su različiti primjeri nasilja, primjene sile i zlostavljanja nad ženama (unutar i van braka) koji se još uvijek u nekim društvima više legitimiraju nego sankcioniraju, a sve radi očuvanja patrijarhata.⁷³

U današnje vrijeme, pod utjecajem medija kao najznačajnijeg izvora⁷⁴ socijalizacije, mladi ljudi usvajaju modele socijalnog ponašanja koji su često vrlo problematični.⁷⁵ Promoviraju se tradicionalne norme ponašanja i obveza koje se vežu uz rodne uloge i tako se negativno utječe na djevojke srednjoškolske dobi koje svoje uzore pronalaze u ograničenom setu nametnutih ženskih uzora. Tako se sve više učvršćuje tradicionalno smještanje žena u privatni, a muškaraca u politički i javni svijet.⁷⁶ Mediji imaju važnu ulogu u promicanju stvarne slike o sposobnostima žena i muškaraca u suvremenom društvu i zato je potrebno naglašavati i poticati populariziranje znanosti, tehnologije i kulture, kao područja u kojima žene mogu ostvariti ekonomsku neovisnost i zadovoljiti potrebu za samopotvrđivanjem.⁷⁷

4.1 Društveni i socijalni položaj žena

Primitivna društva vjerovala su da su žene božanska bića, a zbog moći rađanja žene su veoma poštovane jer su mogle stvoriti novi život, no u Grčkoj i Rimu žene su imale status gotovo jednak robovima. Smatrane su poslovno i pravno nesposobnima te jednake maloumnima, robovima i strancima. U srednjem vijeku položaj žena nije se mnogo promijenio, a o ulogama žena i muškaraca u društvu odlučivala je Crkva. Žene su predstavljale vlasništvo i jedina briga im je bila odgoj djece i vođenje kućanstva. Početkom borbe žena za pravo glasa smatra se Francuska revolucija. Parižanke su činile brojniji dio građana koji su 1789. pokrenuli revoluciju zbog gladi u gradu. Glumica i spisateljica, Olympe de Gouges, 1791. godine objavila je Deklaraciju o pravima žena, koja započinje rečenicom "Sva ženska bića rađaju se

⁷² Kamenov, Ž.; Galić, B.: "Rodna ravnopravnost i diskriminacija u Hrvatskoj,, Istraživanje: Percepcija, iskustva i stavovi o rodnoj diskriminaciji u Republici Hrvatskoj, Ured za ravnopravnost spolova Vlade Republike Hrvatske, 2009., str. 13., <http://www.ured-ravnopravnost.hr> (02.02.2014.)

⁷³ Kamenov, Ž.; Galić, B.: op. cit., str. 309.

⁷⁴ Dračo, I.: "Učenje po modelu,, Žene liderke XXI vijeka, 2011., str. 38., <http://www.vladars.net> (01.03.2014.)

⁷⁵ Žene liderke: <http://www.proeduca.net> (11.05.2014.)

⁷⁶ Dračo, I.: op. cit., str. 38.

⁷⁷ Ibid.

slobodna i jednaka muškarcima u dostojanstvu i pravima...⁷⁸, a kojom traži politička prava te pravo na obrazovanje. Olympe de Gouges završila je na stratištu jer je kritizirala pogubljenje kralja Luja XVI. U 19. stoljeću počinju borbe za veća prava i, kao posljedica industrijske revolucije (naporan rad u neljudskim uvjetima, češće ozljede na radu zbog šire odjeće, manje plaćen rad od muškaraca, češći zdravstveni problemi, itd.) dolazi do stvaranja pojma feminizma koji se javlja u tri vala⁷⁹. Razvojem industrije i strojeva dolazi do smanjenja potrebe za ljudskom radnom snagom pa i otklanjanja prednosti koju su do tada muškarci imali u odnosu na žene. Žene postaju sve značajnije kao radna snaga, a tijekom Prvog svjetskog rata zamjenjuju muškarce koji su bili u vojsci.⁸⁰

U proteklom stoljeću društveni položaj žena razvio se od borbe za temeljna prava žena do osmišljene politike prema ženama sa svrhom ostvarivanja ravnopravnosti spolova u svim društvima. Ono što je započelo kao inicijativa pojedinaca razvilo se u jedinstvenu politiku, a svako njeno potvrđivanje smatra se kriterijem za ulazak u razvijenu i demokratsku zemlju. U početku se briga za žene objašnjavala kao borba za ispravljanjem nepravde, dok se danas interpretira ulitaristički, što podrazumijeva da je nejednakost skupa, disfunkcionalna i nedjelotvorna pa se zaključuje da je diskriminacija žena najvažniji živi element transformacije društva čije rješavanje dovodi do zajedničkog bogatstva i osvježenja demokracije.⁸¹ Sve je više obrazovanih i zaposlenih žena pa je time bolja i njihova organiziranost, što dovodi do povećanja zapošljavanja žena u menadžerskim krugovima. Zbog značajnih razlika u stilovima vođenja između žena i muškaraca, žene se smatraju glavnim nositeljicama “ženskog stila,” vođenja⁸² i prototipom menadžera suvremenog poslovnog svijeta, odnosno informacijske ere pa se sve više zapošljavaju na menadžerskim pozicijama.⁸³

⁷⁸ Matotek, V.: “Prava žene kroz povijest – novi vijek,, 2010., Hrvatski povijesni portal, <http://povijest.net> (20.03.2014.)

⁷⁹ Prvi val obilježile su sufražetkinje koje su se borile za žensko pravo glasa. Razdoblje između 1960. i 1980. godine smatra se drugim valom feminizma koji je obilježio socijalni, liberalni i radikalni feminizam. Treći val karakterizira negiranje rodnih razlika i traje od 1980. godine.

⁸⁰ Pećnik, L.; Sindik, J.: “Neki aspekti psihološke antropologije žene,, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Nol. 4, No. 2, 2013., str. 3.

⁸¹ Leinert Novosel, S.: “Politika zapošljavanja žena,, Politička misao, Vol. 40, No. 3, 2004., str. 103.

⁸² “Ženski,, stil vođenja – suvremeni stil vođenja kojega karakteriziraju interaktivno vodstvo, participacija i emotivni pristup upravljanju i motiviranju ljudi. Pološki, N.: ““Ženski,, stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima,, Ekonomski pregled, Vol. 54 No. 1-2, 2003., str. 40.

⁸³ Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: op. cit., str. 607.

Svijest o jednakosti spolova u Zapadnoj Europi razvijala se postepeno i bila je praćena feminističkim pokretom koji je kasnije prozvan “državnim feminizmom,, dok su zemlje Srednje i Istočne Europe prolazile od kontrolirane ženske politike do samoregulacije u novom liberalno-demokratskom i tržišno organiziranom društvu.⁸⁴ U prvim tranzicijskim godinama zamisao o budućem položaju žena zamijenjena je sukobom između lijevih i desnih, slabom inicijativom društva i jadnom državnom politikom koja je uvela svega nekoliko institucionalnih mehanizama ženske politike.⁸⁵

Zapadnoeuropske, sjevernoameričke i australske zemlje još su 80-ih godina 20. stoljeća iskušavale metode politike jednakih mogućnosti, što je za zemlje Istočne i Srednje Europe relativno novo.⁸⁶ Politika jednakih mogućnosti važna je za uspostavljanje ravnopravnosti između žena i muškaraca na tržištu rada te mora jasno izražavati namjeru pojedinca da se razvija i primjenjuje postupke i praksu koji ne diskriminiraju na temelju spola i kojima se omogućava ostvarivanje jednakih uvjeta i prava za sve kandidate i kandidatkinje koji se prijavljuju za neki posao. Politiku su u organizaciji dužni oblikovati rukovoditelji, odnosno predsjednici uprave poduzeća koji su ujedno odgovorni za provođenje politike jednakih mogućnosti.⁸⁷

4.2 “Ženski,, i “muški,, stil vođenja

Karakteristike “ženskog,, stila vođenja⁸⁸ povezane su s tradicionalno ženskim svojstvima kao empatija, senzibilnost, otvorenost, fleksibilnost i razumijevanje, dok su karakteristike “muškog,, stila vođenja kompetitivnost, agresija i racionalnost. Bit “ženskog,, stila vođenja je u suradnji i neposrednoj komunikaciji sa zaposlenima. Žene menadžeri lakše otkrivaju probleme i imaju više razumijevanja i ideja za njihovo rješavanje, bolje ostvaruju priliku za

⁸⁴ Leinert Novosel, S.: op. cit., str. 104.

⁸⁵ Leinert Novosel, S.: op. cit., str. 104.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Vasiljević, S.; Valković, I.: “Vodič za promicanje politike jednakih mogućnosti na radnom mjestu,, CESI, 2007., str. 11., <http://www.cesi.hr> (01.03.2014.)

⁸⁸ U empirijskom istraživanju primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima, provedenom krajem 1999. godine poštanskom anketom na uzorku od 513 zaposlenih na području grada Zagreba, Nina Pološki, mr. sc. kao ishodište istraživanja koristi hipotezu: H_0 = “Ženski,, stil vođenja nije spolno određen. Hipoteza polazi od “ženskog,, stila kao prijateljskog stila kojeg mogu primjenjivati oba spola. Ovaj stil podrazumijeva brigu za zaposlene, timski rad, održavanje dobrih međuljudskih odnosa, poticanje participacije, itd., a što se može odnositi i na “muški,, stil vođenja. Pološki N.: ““Ženski,, stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima,, Ekonomski pregled, Vol. 54 No. 1-2, 2003., str. 44.

dodatnim školovanjem, tolerantnije su prema kulturnim, socijalni, rasnim i ostalim posebnostima, te stvaraju ugodna prijateljska ozračja.⁸⁹

Žene se uglavnom nalaze na menadžerskim pozicijama u organizacijama koje se bave uslužnim djelatnostima kao hoteli i restorani, poduzeća koja se bave prodajom, zdravstvene ustanove, obrazovne i odgojne ustanove, državna administracija, a rjeđe su menadžeri u financijskim i tehnološkim poduzećima, proizvodnom sektoru i biotehološkom poduzeću; češće su menadžeri stručnih službi, a rijetko menadžeri koji upravljaju proizvodnim procesima.⁹⁰ Još uvijek je više žena menadžera na nižoj i srednjoj razini menadžmenta, a vrhovne pozicije rezervirane su za muškarce. Stakleni strop, odnosno elementi koji su prepreka ženama da napreduju na najviše razine menadžmenta (nefleksibilno radno vrijeme, nedostatak ženskih uzora, nejednake prilike žena za zapošljavanje, predrasude o lošijim menadžerskim sposobnostima žena, i sl.) dijele se na uzroke na razini društva, institucija ili pojedinaca, uzroke u ponašanju žena i muškaraca te povijesne i suvremene uzroke.⁹¹ Karakteristike “ženskog,, i “muškog,, stila vođenja prikazane su u sljedećoj tablici:

⁸⁹Pološki N.: “Ženski,, stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima”, Ekonomski pregled, Vol. 54 No. 1-2, 2003., str. 44.

⁹⁰Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: op. cit., str. 615.

⁹¹Bedeković, V.; Ravlić, Ž.: op. cit., str. 16.; Prijic-Samaržija, S.; Avelini Holjevac, I.; Turk, M.: “Žene u znanosti: Stakleni strop,, Društvena istraživanja, Vol. 18, No. 6, 2009., str. 1061.

Tablica 1: “Ženski,, i “muški,, stil vođenja

“Ženski,, stil vođenja	“Muški,, stil vođenja
<ul style="list-style-type: none"> • Transformacijski, prijateljski, participativni, demokratski, interaktivni, stil podrške, suradnički, stil vođenja, kolegijalni, emotivan ➤ Interaktivnim vodstvom i transformacijskim stilom, žene potiču zaposlenike da vlastite interese transformiraju u interese skupine (u cilju ostvarivanja širih ciljeva). 	<ul style="list-style-type: none"> • Transakcijski i autokratski stil vođenja ➤ Uspjeh u poslu postiže se davanjem informacija i naređivanjem, a za pružene usluge zamjenjuju se nagrade ili kazne.
<ul style="list-style-type: none"> • Žene ne vole natjecanje iz razloga što to podrazumijeva poraz jedne strane ➤ Preferira se suradnja, odnosno pregovaranje i konzultiranje kako bi se izbjegle svađe, neodlučnost, demotiviranost, neprijateljstvo i napetost koju izaziva poticanje konkurencije. 	<ul style="list-style-type: none"> • Borba za prevlast i položaj ➤ Suradnici predstavljaju konkurenciju za napredovanje i dobivanje posla. ➤ Smatra se da neprestana konkurentnost motivira na bolji rad.
<ul style="list-style-type: none"> • Poznavanje svojih podređenih ➤ Ističe se važnost poznavanja i proučavanja zaposlenih kako bi se iz ponašanja i suradnje s drugima pravilno odabrao stil vođenja kojim bi se iz tog zaposlenika dobio maksimum za organizaciju. 	<ul style="list-style-type: none"> • Izvor moći iz formalnog položaja u organizaciji ➤ Osim formalne, primjenjuju i pozicijsku i informacijsku moć, ali i moć nagrađivanja i prisile.
<ul style="list-style-type: none"> • Visoko razvijene interpersonalne vještine ➤ Svi koji primjenjuju “ženski,, stil vođenja uviđaju važnost slušanja drugih, poticanja drugih na iznošenja ideja, stvaranje, razvoj i održavanje dobrih odnosa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentalni odnos prema zaposlenima ➤ Ljude se smatra sredstvom ostvarivanja cilja. ➤ Fokus je na izvršenju zadataka, postizanju ciljeva i pobjedi.
<ul style="list-style-type: none"> • Poticanje participacije ➤ Žene menadžeri potiču zaposlenike da sudjeluju u svakoj fazi posla, od ciljeva do odabira strategije. ➤ Pozitivna strana poticanja participacije je i prikupljanje mnogo ideja od različitih ljudi, osobito onih koji su najbolje upućeni u posao, kao i bolju realizaciju odluka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sklonost kritikama ➤ Rijetko dijele pohvale za dobro odrađen posao, ali ne popuštaju kritizirati i za najmanju pogrešku ili propust.
<ul style="list-style-type: none"> • Referentna, karizmatička i stručna moć ➤ Snažna strana žena proizlazi iz napornog rada, interpersonalnih vještina i posljedica je karizme, a ne formalnog autoriteta i položaja u organizaciji. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Dijeljenje informacija i moći ➤ Podjela informacija i moći stvara odanost jer pokazuje zaposlenicima da se cijene njihove ideje i da im se vjeruje. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Poticanje samopoštovanja kod zaposlenih ➤ Pohvale se smatraju važnim menadžerskim oruđem i žene ih vrlo često koriste da bi potaknule zaposlenike na bolji rad. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Poticanje zadovoljstva i entuzijazma kod zaposlenih ➤ Ako su zaposlenici zadovoljni sami sa sobom i ako se osjećaju dobro, postizati će bolje rezultate. ➤ Žene menadžeri potiču entuzijazam kako bi posao pretvorile u zabavan izazov. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Uzor pozitivnog ponašanja ➤ Menadžeri vlastitim primjerom potiču ponašanje koje i sami cijene. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Timski rad ➤ Promiče se suradnja s drugima u obavljanju nekog posla. 	

Izvor: Obrada autorice prema Pološki, N.: ““Ženski,, stil vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećia,, Ekonomski pregled, Vol. 54, No. 1-2, 2003., str. 40

Tipično “ženska,, i tipično “muška,, ponašanja dovela su do nastanka dvaju stilova vođenja, odnosno “ženskog,, i “muškog,, stila. Bilo da su stečene odgojem, bilo da su naslijeđene ili uvjetovane kulturom, karakteristike stilova vođenja mogu se podijeliti na:⁹²

- biološke karakteristike (žene imaju razvijenije interpersonalne vještine, stvaraju ugodnu radnu atmosferu i brinu za potrebe i probleme svojih suradnika)
- psihološke karakteristike (nastaju kao posljedica utjecaja društva, odgoja uže i šire obitelji, ali su u velikoj mjeri i genetski uvjetovane), te
- radna ponašanja (žene su usredotočene na međuljudske odnose i proces, a muškarci na zadatke i rezultate).

4.3 Prepreke brojnijem uključivanju žena u menadžment suvremenih organizacija

U današnje vrijeme prisutna je specifična situacija gdje se mali broj žena uključuje u menadžment organizacija, ali i u još manjem broju zauzimaju rukovodeće položaje. Radi izjednačavanja s muškim brojem šefova, potrebno je boriti se “pozitivnom diskriminacijom,, odnosno ako obje osobe zadovoljavaju potrebne uvjete za mjesto šefa, prednost bi trebalo dati ženi jer istraživanja pokazuju da su “ženske,, osobine bolje za obavljanje uloge menadžera od muških. Kako bi se žene uspješno uključile na tržište rada i u suvremeni menadžment, moraju zadovoljiti brojne uvjete i riješiti brojne prepreke koje se javljaju na tom putu.⁹³

Položaj žena u obitelji danas je još uvijek vrlo sličan životu žena prethodnih generacija. Žene današnjice najčešće su zaposlene, ali kod kuće su im ostale vrlo slične tradicionalne uloge kao nekada. Još uvijek se smatra da je život žena usmjeren na obitelj i dom, zadovoljstvo i sreću djece, ali i da pruža emocionalni značaj i sigurnost obitelji pa suvremenim ženama i dalje nije lako ostvariti uspješnu karijeru.⁹⁴ Za svladavanje spomenutih prepreka potrebne su promijene stavova i vrijednosti u društvu. Još od sredine prošlog stoljeća prati se masovno zapošljavanje žena u industrijskim društvima te ulazak žena na tržište rada. Razina društvenog statusa, razlike u radnim zadacima i radnom vremenu, uzlazne i silazne linije zapošljavanja pokazuju razlike između najrazvijenijih kapitalističkih zemalja i bivših socijalističkih zemalja. Većina

⁹² Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: op. cit., str. 617.

⁹³ Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: op. cit., str. 607.

⁹⁴ Leinert Novosel, S.: op. cit., str. 114.

industrijskih zemalja, poput Velike Britanije i skandinavskih zemalja, 1980-ih imala je jedinstveni obrazac zapošljavanja žena koji je podrazumijevao povremene poslove (*engl. "part time,,*). Zemlje u kojima je globalizacija izraženija (razvoj informatike i tehnologije, razvoj infrastrukture, ravnopravnost spolova,...) pogoduju ženama zbog toga što se sve više cijene kao velika pomoć i napredak u poslovnom svijetu.⁹⁵ Organizacije moraju olakšati ženama promjenom u načinu razmišljanja te različitim programima i politikama (umreživanje žena i briga za djecu unutar organizacija, mentorski programi, socijalizacija žena, fleksibilni oblici rada, politike jednakih mogućnosti) uključiti žene u menadžment i omogućiti im ostanak i razvoj.⁹⁶ Rukovoditelji moraju omogućiti ženama jednake mogućnosti zapošljavanja, plaće, obrazovne mogućnosti, pristup resursima, napredovanje, a rezultat svega navedenog bit će porast samopouzdanja kod žena te promicanje vlastitog identiteta u društvu.⁹⁷

Suvremeni čovjek izložen je rizičnim suradnjama s ljudima te kompliciranim međuljudskim odnosima iz kojih proizlaze brojna zadovoljstva, ali i napetosti i svađe pa se tako novonastali osjećaji manifestiraju kao jačanje otpornosti ili kao narušavanje i ugrožavanje zdravlja. Suvremeno društvo karakteriziraju brojne promjene (razvoj komunikacije i informatike, rad s ljudima, porast uslužnih djelatnosti, rad na daljinu, timski rad, sveobuhvatna ekonomija i sl.) pa se u društvu pojavljuju nove psihosocijalne karakteristike koje rad čine sve nepoželjnijim. Jedna od psihosocijalnih karakteristika je i spolno zlostavljanje kojemu su izloženije žene i ono predstavlja povredu dostojanstva i dovodi do stvaranja ponižavajućeg, neprijateljskog ili uvredljivog okruženja.⁹⁸ Žene koje se susreću sa seksualnim ugrožavanjem na poslu najčešće su radnice nižeg stupnja obrazovanja, mirne i povučene osobe kojima se lako manipulira. Kod žena s visokom stručnom spremom, žrtve su⁹⁹ najčešće entuzijastične i mlade osobe željne napretka u karijeri, što nije u skladu s očekivanjima nadređenih.

⁹⁵ Pološki, N.: **“Basic requirements for the successful implementacion of the “feminine leadership,, style in croatian enterprises,,** Management: journal of contemporary management issues, Vol. 6, No 1-2, 2001., str. 122.

⁹⁶ Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: op. cit., str. 609.

⁹⁷ Pološki, N.: **“Basic requirements...,,**; op. cit., str. 127.

⁹⁸ Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: op. cit., str. 609.

⁹⁹ Pražetina, R.: **“Oblici mobinga i sudska zaštita žrtava mobinga,,** Policija i sigurnost, Vol. 21, No. 4, 2013., str. 826.

5. ŽENE MENADŽERI: U SVIJETU, U HRVATSKOJ I U KARLOVAČKOJ ŽUPANIJI

Sudjelovanjem u menadžmentu, žene uspostavljaju tzv. mješoviti menadžment kojim utječu na oblikovanje organizacije menadžmenta i poduzeća, uspostavljanje boljih odnosa s podređenima i suradnicima te svestranije promišljanje o poslovanju i razvoju pa je tako uključivanje žena u menadžment i ekonomski isplativo.¹⁰⁰ Porastom zanimanja za psihološka, sociološka i ekonomska stajališta koja daju odgovore na trend pojave ženske snage (*female power*) i žena u poslovnom svijetu i ekonomiji 21. stoljeća, počinje razdoblje ženske ekonomije (*engl. womenomics*).¹⁰¹

Muškarci ulogu menadžera vide kao autoritet i raspodjelu zadataka pa je svaki član tima odgovoran za pojedini dio cjelokupnog procesa koji mu je dodijeljen, a kod odgovornosti za rezultat bitna je i koordinacija rukovoditelja.¹⁰² Neke od osnovnih karakteristika žena menadžera su:¹⁰³

- sklonost timskom radu,
- izvrsna organiziranost,
- odanost,
- odgovornost,
- poslušnost,
- razumijevanje za osobne probleme i pogreške zaposlenika,
- kreativnost i uspješnost u komunikaciji,
- manja sklonost panici,
- uključivanje osjećaja.

¹⁰⁰ Bedeković, V.; Ravlić, Ž.: "Položaj žena u rukovodećim strukturama službi jedinica lokalne uprave i područne (regionalne) samouprave na primjeru Virovitičko-podravske županije,, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2, No. 2, 2011., str. 16.

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Galičić, V.; Ivanović, Z.: "Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu,, Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, No. 1, 2006., str. 84.

¹⁰³ Ibid.

5.1 Žene menadžeri u svijetu

Iako se proteklih godina malo govorilo o ulozi žena u poslovnom svijetu, nakon što je 2009. godine, u godini krize, Amerikanka Elinor Ostrom postala prva žena koja je dobila Nobelovu nagradu za ekonomiju za rad u području gospodarskog upravljanja, o toj se temi počelo sve više govoriti. Zajedno s kolegom Oliverom Williamsonom trideset je godina radila na teoriji koja kaže da ljudi mogu uspješno upravljati zajedničkim vlasništvom (šume, poljoprivredna zemljišta, more) i kvalitetno organizirati zajedničke resurse. Ženska filozofija sama po sebi pokazuje određene ženske karakteristike koje se mogu primjetiti u svakodnevnom životu, ali se zbog neznanja i netolerancije često pripisuju okolnostima i stereotipovima. Žene čine 46%¹⁰⁴ zaposlenih u Europi, ali i dalje ih je samo trećina među menadžerima. U odnosu na muškarce, žene u Europi češće rade poslove sa skraćenim radnim vremenom i povremene poslove (8,1% muškaraca u odnosu na 31,8% žena).¹⁰⁵ Njemačka, Nizozemska, Austrija, Danska i Švedska imaju zaposleno više od 70% žena. Razlog tome je što su to države u kojima više od 30% žena radi sa skraćenim radnim vremenom. Estonija i Finska čine iznimke jer imaju mali udio žena zaposlenih sa skraćenim radnim vremenom, ali unatoč tome, preko 70%¹⁰⁶ zaposlenih žena. U Hrvatskoj svega 6,3% žena radi sa skraćenim radnim vremenom.¹⁰⁷ Studija britanskog Instuta iz 2015. godine pokazuje da će biti potrebno čak 100 godina kako bi se došlo do ravnopravnosti između žena i muškaraca.¹⁰⁸ Menadžerske pozicije u zemljama Europske Unije još uvijek češće zauzimaju muškarci nego žene.¹⁰⁹

Iako se broj žena na menadžerskim pozicijama sve više povećava, liderske pozicije još uvijek su im ograničene. Najviše žena menadžera 2014. godine imale su Rusija (43%), Indonezija (41%), Filipini (40%) i Tajland (38%).¹¹⁰ Prema istom izvoru, najviše žena u upravama u 2014. je bilo u Norveškoj (38,9%), Finskoj (32,1%), Francuskoj (28,5%) te u Švedskoj (27,5).

¹⁰⁴N1: “Evo koliko žene u EU zaraduju manje od muškaraca,, 2015., <http://hr.n1info.com/a33563/Biznis/Evo-koliko-zene-u-EU-zaraduju-manje-od-muskaraca.html> (30.11.2015.)

¹⁰⁵ Ibid.

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸24 sata: “Jednakost među spolovima moguća je tek za 100 godina,, 2015., <http://www.24sata.hr/pametnakuna/jednakost-meu-spolovima-moguca-je-tek-za-100-godina-233138> (30.11.2015.)

¹⁰⁹ Bedeković, V.; Ravlić, Ž.: op. cit., str. 16.

¹¹⁰ Ružić, V.; Perušić, M.: “Položaj žena u menadžmentu – novi trendovi u fenomenu staklenog stropa,, Vol. V., br. 1., str. 98.

Republika Hrvatska imala je 16,3% žena u upravama.¹¹¹ Najveće razlike u plaćama zabilježene su u Estoniji (30%), Austriji (23,4%) i u Češkoj (22%), a najmanje u Sloveniji (2,5%), Malti (6,1%) i u Poljskoj (6,4%). U Hrvatskoj je razlika u plaćama iznosila 7,4%.¹¹² Gotovo sve zemlje članice Europske Unije zakonskim regulativama jamče pravo da osoba ne bude diskriminirana kod odabira posla, pravo na jednaku plaću za jednak rad ili onaj koji je iste vrijednosti, pravo da osoba ne bude diskriminirana zbog trudnoće i izbivanja zbog porodiljnog dopusta na novom radnom mjestu, bez obzira na obiteljski i bračni status, zabranjeno je spolno uznemiravanje, omogućuju se jednaki uvjeti za odlazak u mirovinu i, ponegdje, jednake mirovine. Unatoč zakonskim regulativama, tretman žena i muškaraca daleko je od poželjnog i to iz dva glavna razloga.¹¹³ Prvi razlog je stajalište prema kojem je borba za jednakost povlastica za žene pa je logično da se muškarci trebaju protiviti nečemu što dovodi do gubitka njihovih beneficija. Drugi razlog je mišljenje da se diskriminacija može riješiti bez truda i upornosti (u spolno segregirane poslove treba uložiti mnogo vremena i napora menadžera da bi se došlo na put jednakog prihvaćanja oba spola kao jednako vrijednih zaposlenika). Dugoročno gledajući, ukoliko se shvati da je riječ o razvoju temeljnih vrijednosti demokratskog društva, sredstva i naponi za izjednačavanje spolova nisu uzaludni.¹¹⁴ Obrazovanje kao jedna od karakteristika razvijenog demokratskog društva, preduvjet je za napredak i razvoj novih generacija žena koje se, kako u svijetu tako i u Hrvatskoj, sve više uključuju u svijet menadžmenta. U nastavku će biti prikazana tablica s podacima Eurostat-a o stopama zaposlenosti za odabrane skupine stanovništva za 2014. godinu izraženu u postocima.

¹¹¹Selectio: “**Udio žena u upravama vodećih tvrtki 16%,,** 2015., <http://www.selectio.hr/udio-zena-u-upravama-vodecih-tvrtki-16/> (30.11.2015.)

¹¹²Politika +: “**U EU i dalje velika razlika u plaćama između muškaraca i žena,,** 2015., <http://www.politikaplus.com/novost/98243/u-eu-i-dalje-velika-razlika-u-placama-izmedu-muskaraca-i-zena> (30.11.2015.)

¹¹³ Leinert Novosel, S.: op. cit., str. 108.

¹¹⁴ Leinert Novosel, S.: op. cit., str. 109.

Tablica 2: Stope zaposlenosti za odabrane skupine stanovništva, 2014. (%)

	Muškarci (15-64 godine), %	Žene (15-64), %
	2014.	2014.
EU-28	70,1	59,6
Euro zona (EA-19)	69,0	58,8
Belgija	65,8	57,9
Bugarska	63,9	58,2
Češka	77,0	60,7
Danska	75,8	69,8
Njemačka	78,1	69,5
Estonija	73,0	66,3
Irska	66,9	56,7
Grčka	58,0	41,1
Francuska	67,7	60,9
Hrvatska	59,1	50,0
Italija	64,7	46,8
Cipar	66,0	58,6
Latvija	68,4	64,3
Letonija	66,5	64,9
Luksemburg	72,6	60,5
Mađarska	67,8	55,9
Malta	74,9	49,3
Nizozemska	78,1	68,1
Austrija	75,2	66,9
Poljska	68,2	55,2
Portugal	65,8	59,6
Rumunjska	68,7	53,3
Slovenija	67,5	60,0
Slovačka	67,6	54,3
Finska	69,5	68,0
Švedska	76,5	73,1
Velika Britanija	76,8	67,1
Island	84,0	79,3
Norveška	77,0	73,4
Švicarska	84,4	75,1
Makedonija	56,1	37,4
Turska	69,5	29,5
Japan	81,5	63,6
Sjedinjene Američke Države	73,5	63,0

Izvor: Eurostat – Statistics Explained, 2015., dostupno na: <http://www.ec.europa.eu> (13.11.2015.)

Iz podataka koje je objavio Eurostat može se vidjeti da je u 2014. godini u Europskoj uniji, u dobi od 15 do 64 godine, bilo 59,6% zaposlenih žena. U 19 članica Eurozone zaposleno je bilo 58,8% žena. Među državama članicama Europske Unije, u 2014. godini, najveća zaposlenost žena zabilježena je u sljedećim državama: Švedska (73,1%), Danska (69,8%), Njemačka (69,5%), Nizozemska (68,1%), Finska (68,0%) te Velika Britanija (67,1%), a najmanja zaposlenost žena u Grčkoj (41,1%), Italiji (46,8%), Malti (49,3%), Hrvatskoj (50,0%), Španjolskoj (51,2%) te Poljskoj (55,2%). Island je zabilježio zaposlenost žena od 79,3%, Norveška 73,4% i Švicarska 75,1%. Makedonija i Turska, kao države nečlanice Europske Unije, imale su (Makedonija) 37,4% i (Turska) 29,5% zaposlenih žena.

Geslom “Jednakost za žene je napredak za sve,, početakom 2014. godine, Ujedinjeni su narodi obilježili Dan žena. Spomenutim geslom želi se ukazati na problem pitanja neravnopravnosti

žena koje je još uvijek aktualno kao i početkom 20. stoljeća kada su žene započele borbu protiv svog položaja u obrazovanju, tržištu rada i politici.¹¹⁵ Dugogodišnja borba za prava žena dovela je do osnivanja brojnih institucija koje, osim na nacionalnoj, tako i na međunarodnoj razini, pokušavaju riješiti pitanje ravnopravnosti spolova u suvremenim i tradicionalnim društvima, a posebno se nastoji utjecati na brojnije uključivanje žena u gospodarstvo i politiku. U 2014. godini, Vijeće Europe usvojilo je "Strategiju rodne ravnopravnosti," za razdoblje 2014.-2017., gdje će 47 zemalja članica intenzivnije pokušavati ojačati položaj žena i uspostaviti rodnu ravnopravnost. Kroz razdoblje od 2014. do 2017. godine nastojat će se ostvariti pet zadanih ciljeva, a oni su:¹¹⁶

1. Suzbijanje rodni stereotipa i seksizma

Osim što mogu negativno utjecati na razvoj sposobnosti i prirodnih talenata tijekom odrastanja, rodni stereotipi mogu, isto tako u odrasloj dobi, utjecati na smjer u obrazovnom i profesionalnom životu. Stereotipi o ženama svoj početak nalaze daleko u prošlosti i posljedica su već ustaljenih negativnih predrasuda i umanjivanja vrijednosti žena, a koje su se koristile kako bi se na "opravdani način," vršila nadmoć nad ženama i onemogućavao im se napredak.

2. Sprječavanje i suzbijanje nasilja nad ženama

Istambulska konvencija stupila je na snagu 01. kolovoza 2014. godine i predstavlja pravni okvir koji će obuhvaćati sve oblike nasilja nad ženama (nasilje u obitelji, u vrijeme rata, - za vrijeme oružanih sukoba i u miru). Pružat će sveobuhvatnu zaštitu ženama, pod čime se podrazumijeva direktna zaštita žena od nasilja, sprječavanje nasilja, progon i kažnjavanje počinitelja nasilja te praćenje primjene odredbi Konvencije. Republika Hrvatska je početkom 2013. godine također potpisala Konvenciju i tako se, kao 27. članica Vijeća Europe obvezala na unaprjeđivanje sustava suzbijanja i borbi protiv rodnog nasilja.¹¹⁷

3. Jamčenje jednakog pristupa ženama pravosuđu

Europski sud za ljudska prava upozorio je kako postoje prepreke zbog kojih se žene u malom broju obraćaju za pomoć pravosuđu, a neke od njih su: nepovjerenje u sustav, ekonomske, kulturne i društvene prepreke, nedostatak svijesti o ravnopravnosti te nedostatak svijesti o potrebi prijavljivanja svih oblika nasilja.

¹¹⁵ Hrvatski sabor: <http://www.sabor.hr>, 2014. (13.11.2015.)

¹¹⁶ Council of Europe: <http://wcd.coe.int.>, 2013. (13.11.2015.)

¹¹⁷ Ured za ravnopravnost spolova, <http://www.ured-ravnopravnost.hr>, 2014. (13.11.2015.)

4. Postizanje uravnoteženog sudjelovanja žena i muškaraca u političkom i javnom odlučivanju

Vijeće Europe zahtijevat će da zastupljenost žena i muškaraca u svim tijelima odlučivanja u političkom i javnom životu ne smije biti ispod 40 %. Za provedbu ovog cilja potrebno je utvrditi mjere koje će poticati i osnažiti žene kod sudjelovanja u izborima na svim razinama (lokalna, regionalna i nacionalna razina). Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (Žene i muškarci u Hrvatskoj – 2015.) 2011. godine Hrvatski sabor činilo je 19,9% zastupnica i 80,1% zastupnika, a Vladu 20% ministrice i 80% ministara.¹¹⁸

5. Postizanje ravnopravnosti spolova u svim politikama i mjerama

Promicanje politike ravnopravnosti spolova postiže se prikupljanjem informacija i širenjem dobre prakse na sve zemlje. Rodna osvještenost nastojat će se ostvariti u medijima, kulturi, lokalnim vlastima, pravosuđu, politici, obrazovanju, sportu, i sl. U 2013. godini, u Republici Hrvatskoj, Županijska skupština brojala je svega 20,7% žena te 79,9% muškaraca, Vijeća gradova 23,3% žena i 76,6% muškaraca, a Vijeća općina 18,4% žena i 81,6% muškaraca.¹¹⁹

Potkraj 2012. godine Europska je komisija objavila “Žensku povelju,, koja za cilj ima uspostavu rodne ravnoteže u privatnom i poslovnom životu, u Europi i dalje. Poveljom je obuhvaćeno pet ciljeva, a oni su: jednake plaće za jednak rad, ravnopravnost na tržištu rada, iskorjenjivanje rodno specifičnih oblika nasilja, ekonomska neovisnost za žene i muškarce te ravnopravnost izvan granica Europske unije.¹²⁰ U gospodarskom i političkom životu žene još uvijek nemaju slobodu u donošenju odluka i dijeljenju moći te je zbog toga Europska komisija počela poticati trgovačka društva uvrštena na burze Europske Unije da povećaju broj pripadnika podzastupljenog spola u svojim upravama jer su jednakosti važne za napredak, konkurentniji položaj te gospodarski rast. Posebno se naglašava da jednako sudjelovanje u donošenju odluka na svim područjima i svim razinama za posljedicu ima optimalno iskorištavanje znanja i talenata pomoću kojih se povećava heterogenost ljudskih resursa i pozitivno djeluje na poslovni rezultat.¹²¹ Na razini Srednje Europe, 2012. godine provedeno je

¹¹⁸ Državni zavod za statistiku: Žene i muškarci u Hrvatskoj – 2015., str. 69., <http://www.dzs.hr> (13.11.2015.)

¹¹⁹ Državni zavod za statistiku: <http://www.dzs.hr> (18.11.2015.)

¹²⁰ Libela – portal o rodu, spolu i demokraciji: “Ženska povelja Europske komisije,, 2010., <http://www.libela.org> (16.11.2015.)

¹²¹ Europski parlament: “Izješće o prijedlogu Direktive Europskog parlamenta i Vijeća o povećanju ravnoteže spolova među savjetodavnim članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama te o drugim povezanim mjerama,, 2013., <http://www.europarl.europa.eu> (16.11.2015.)

Deloitteovo istraživanje koje je pokazalo da je od 500 vodećih tvrtki obuhvaćenih istraživanjem tek mali broj onih koji su blizu zadanim ciljevima Europske Unije. Pozitivnim rezultatima može se istaknuti nek nekoliko zemalja, a podaci o zemljama u kojima je provedeno istraživanje te udio žena u upravama prikazan je u sljedećoj tablici:¹²²

Tablica 3: Udio žena u upravama najvećih kompanija Srednja Europe, (%)

Države	Udio žena u upravama, %
Rumunjska	22
Ukrajina	21
Bugarska	17
Litva	16
Estonija	14
Srbija	14
Slovenija	12
Latvija	12
Hrvatska	11
Poljska	10
Češka	8
BIH	8
Mađarska	7
Slovačka	6

Izvor: Obrada autorice prema: Ifković, S.: *“Žene u muškim utvdama 2014,,,”*, str. 1, dostupno na: <http://www.bank.hr> (16.11.2015.)

Najviše žena u svojim upravama (22%) ima Rumunjska, a nakon nje, s 21%, sljede Ukrajina i Bugarska sa 17%. Najmanji udio žena u upravama imaju Slovačka (6%), Mađarska (7%) i BIH (8%). Hrvatska se prema ovome istraživanju nalazi na sedmome mjestu sa 11% uz pad od tri posto u odnosu na 2012. godinu. Novija istraživanja¹²³ u Republici Hrvatskoj pokazuju kako zastupljenost žena u upravama dioničkih društava iznosi svega 17,32%, dok je muškaraca čak 82,68%. Ipak, ako se sagleda situacija u nadzornim odborima, postoci su nešto veći te je udio žena 21,69%, a muškaraca 78,31%. Isti izvor navodi kako u upravama društava s ograničenom odgovornošću žene čine 31,87%, dok su u nadzornim odborima zastupljene sa 24,6%. Istraživanjem je uočeno da zastupljenost žena u trgovačkom društvu pada nakon što društvo stekne bolju tržišnu poziciju i kada upravljanje postane složenije. Na poziciji predsjednica uprava nalazi se svega 9,43% žena, dok se na poziciji predsjednice nadzornog odbora nalazi nešto veći postotak žena, odnosno njih 14,3%.¹²⁴

¹²² Ifković, S.: *“Žene u muškim utvdama,,,”*, 2014., str. 1, <http://www.bank.hr> (16.11.2015.)

¹²³ Istraživanje je provedeno u 2014. godini u sklopu prve faze EU Progress-projekta “Uklanjanje staklenog labirinta – jednakost prilika u pristupu pozicijama ekonomskog odlučivanja,,,” čija je nositeljica Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova s partnerima: Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, Hrvatskom udrugom poslodavaca, Institutom za razvoj tržišta rada i DiM – Udrugom za građansko obrazovanje i društveni razvoj.

¹²⁴ Net hr: *“Nimalo ohrabrujući podaci o stanju u Hrvatskoj,,,”*, 2014., <http://www.nrt.hr> (16.11.2015.)

5.2 Žene menadžeri u Hrvatskoj

U odnosu na podatke o obrazovanju iz prijašnjih godina, razina obrazovanih ljudi sve se više povećava, a postoji i sve više mogućnosti za dodatnim obrazovanjem koje je potrebno ženama za uspješno uključivanje u menadžment svjetskih organizacija. Sve više se provode programi uvođenja žena u menadžment kojeg polaze žene koje su već ostvarile uspjeh u poslovnom svijetu, ali i one koje ga tek žele postići. Isto tako, postoje i tečajevi menadžerskih karakteristika i centri za obrazovanje žena¹²⁵. Boljem obrazovanju¹²⁶ i većem uključivanju u svijet menadžmenta pomažu i internetske stranice namijenjene isključivo ženama gdje se mogu pronaći različita iskustva žena menadžera, adrese stručnjaka za “ženska,, pitanja, informacije o obrazovnim programima i sl. Organizacije više ulažu u obrazovanje i osposobljavanje mlađih muškaraca, nego žena i realno je da će žene s nižim stupnjem obrazovanja teže dobiti unaprjeđenje na višu razinu.¹²⁷ Zbog pauza u karijeri žene se mogu teže stručno usavršavati i napredovati, dok muškarci mogu imati samo uzlaznu putanju u svojoj karijeri i prema rukovodećim mjestima. Ipak, žene su svjesne da je za njihov uspjeh potrebno mnogo više dokazivanja i znanja pa se odlučuju za obrazovanje na visokim učilištima, što pokazuju i podaci Državnog zavoda za statistiku u sljedećoj tablici gdje su prikazani studenti i studentice koji su upisani na visoka učilišta prema vrsti studija, godinama studija i spolu u ak. g. 2013./2014. godini. Manji broj upisanih muškaraca na visoka učilišta može se objasniti većom zastupljenošću muškaraca u trogodišnjim strukovnim srednjim školama dok je za većinu djevojaka upis na visoka učilišta nastavak naobrazbe s obzorom na to da su djevojke u većem broju zastupljene u gimnazijskom obrazovanju. Tablica 4 prikazuje studente upisane na visoka učilišta prema vrsti i godinama studija te prema spolu.

¹²⁵ Primjeri centara za obrazovanje žena: DEŠA Dubrovnik, Institut za razvoj obrazovanja – Centar za ženske studije, CADI – Centar za cjeloviti razvoj žena, i sl.

¹²⁶ Unatoč tome što se naglašava važnost obrazovanja, 2013. godine u svijetu je bilo 757 milijuna nepismenih osoba, a većinu nepismenih u svijetu i dalje čine žene sa čak 63% (zbog činjenice da žene nisu bile prisutne u obrazovnom sustavu kao danas te da žive 7 godine duže od muškaraca postotak žena je veći) Najviše nepismenih zabilježeno je u južnoj i zapadnoj Aziji gdje je nepismenih 51%. U Republici Hrvatskoj je 2011. bilo 0,8% nepismenog stanovništva, a nepismenost žena iznosila je 1,3%. – Državni zavod za statistiku: “**Medunarodni dan pismenosti,,** <http://www.dzs.hr/Hrv/important/Interesting/pismenost.htm> (30.11.2015.)

¹²⁷ Leinert Novosel, S.: op. cit., str. 108.

Tablica 4: Studenti upisani na visoka učilišta prema vrsti studija, godinama studija i spolu u ak. g. 2013./2014.

	Spol	Ukupno	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina	6. godina
Visoka učilišta	ukupno	161 911	61 963	52 051	36 621	7 040	3 477	759
	studenti	69 914	28 695	22 203	15 375	2 297	1 090	254
	studentice	91 997	33 268	29 848	21 246	4 743	2 387	505
Prema predbolonjskom Programu	ukupno	124	36	25	36	14	13	-
	studenti	96	30	21	20	13	12	-
	studentice	28	6	4	16	1	1	-
Stručni dodiplomski studij	ukupno	29	7	8	14	-	-	-
	studenti	14	5	5	4	-	-	-
	studentice	15	2	3	10	-	-	-
Sveučilišni dodiplomski studij	ukupno	95	29	17	22	14	13	-
	studenti	82	25	16	16	13	12	-
	studentice	13	4	1	6	1	1	-
Prema bolonjskom programu	ukupno	161 787	81 927	52 026	36 585	7 026	3 464	759
	studenti	69 818	28 665	22 192	15 355	2 284	1 078	254
	studentice	91 969	33 262	29 844	21 230	4 742	2 386	505
Stručni studij	ukupno	44 992	16 930	12 844	14 816	402	-	-
	studenti	21 616	8 625	5 986	6 777	228	-	-
	studentice	23 376	8 305	6 858	8 039	174	-	-
Specijalistički diplomski stručni studij	ukupno	7 207	3 751	3 456	-	-	-	-
	studenti	3 662	1 903	1 759	-	-	-	-
	studentice	3 545	1 848	1 697	-	-	-	-
Preddiplomski sveučilišni studij	ukupno	58 254	22 535	16 423	16 736	2 560	-	-
	studenti	26 189	10 915	7 394	7 046	834	-	-
	studentice	32 065	11 620	9 029	9 690	1 726	-	-
Diplomski sveučilišni studij	ukupno	27 001	12 678	14 323	-	-	-	-
	studenti	10 584	5 154	5 430	-	-	-	-
	studentice	16 417	7 524	8 893	-	-	-	-
Integrirani preddiplomski i diplomski studij	ukupno	24 333	6 033	4 980	5 033	4 064	3 464	759
	studenti	7 767	2 068	1 613	1 532	1 222	1 078	254
	studentice	16 566	3 965	3 367	3 501	2 842	2 386	505

Izvor: Državni zavod za statistiku; dostupno na: <http://www.dzs.hr> (27.01.2014.)

Iz podataka je vidljivo da su u ak. g. 2013./2014. djevojke u odnosu na muške kolege u većem broju upisale studije na visokim učilištima. Od ukupno 161 911 upisanih na studije, udio studentica iznosio je 56,8%. Najviše djevojaka bilo je zastupljeno na studijima prema Bolonjskom programu, i to 91 969 djevojaka, a najmanje na sveučilišnim dodiplomskim studijima (ukupno 13). Najviše muškaraca upisalo je studije prema Bolonjskom programu (69 818), a najmanje na stručnim dodiplomskim studijima (ukupno 14).

U tržišnim uvjetima i liberalno-demokratskom sustavu zadržale su se tradicionalne značajke proizašle iz obiteljskih odnosa zakrivenih od javnosti koji su žene pretvorili u manje poželjne zaposlenike od muškaraca. Zbog pojedinačne brige zaposlenih žena za razvoj karijere smanjuje im se konkurentnost u zapošljavanju i napredovanju. Razvijene europske zemlje prepoznale su taj problem i počele ga rješavati. U Hrvatskoj se navedeni problem ne veže samo uz određeni spol, već uz društvo kao cjelinu, stoga je potrebno osmisлити mjere kojima bi

obitelj i organizacija uskladili obiteljski i poslovni život zaposlenika.¹²⁸ Briga za djecu i obavljanje kućanskih poslova i dalje se smatra primarnim ženskim poslom. Program UN-a za razvoj (UNDP) 2007. godine proveo je istraživanje¹²⁹ o kvaliteti života u Hrvatskoj i regionalnim nejednakostima kojim je utvrđeno da svaka peta žena u Hrvatskoj ne uspijeva uskladiti obiteljski i poslovni život te više puta tjedno ne uspiju obaviti sve obiteljske obaveze. Prema istom izvoru, žene u Hrvatskoj najmanje četiri sata dnevno provedu obavljajući kućanske poslove, više od pet sati brinući za djecu, a sve to uz posao. Nadalje, trećina žena radi više od 48 sati tjedno i to puno rado radno vrijeme, dok žene u ostalim zemljama EU-a, koje imaju djecu mlađu od 16 godina, rade pola radnog vremena. Zbog poteškoća kod usklađivanja obiteljskog i poslovnog života poslodavci se teško odlučuju na zapošljavanje žena. Dovoljno teškom položaju pridonosi i nedovoljan broj jaslica i vrtića te previsoke cijene čuvanja djece. Samo poneki poslodavci imaju u sklopu poslovnih zgrada organizirane vrtiće za djecu svojih zaposlenika (Vip, Ericsson Nikola Tesla, Siemens i Hypo Alpe Adria prve su kompanije u Hrvatskoj s organiziranim vrtićem u sklopu poslovnih zgrada).¹³⁰

Izvješće o radu¹³¹ pravobraniteljice za ravnopravnost spolova za 2014. godinu pokazuje kako su u Republici Hrvatskoj žene činile 52% od ukupnog broja stanovnika starijih od 15 godina života. Žene su činile 45,4% radno aktivnog stanovništva i 58% radno neaktivnog stanovništva.¹³² Kod utvrđivanja podzasupljenosti žena, 85% poslovnih subjekata izjavilo je kako nisu provodili mjere potrebne za uravnoteženje zastupljenosti žena i muškaraca. Kada se traži jednakost spolova to ne znači da bi doslovno svi bili isti, već da se i ženama pruži prilika da se dokažu na određenoj poziciji bez obzira na drugačije načine rada i metode.¹³³ U Republici Hrvatskoj u 2014. godini žene su u vrhovnom vodstvu bile zastupljene u samo 19% poduzeća.¹³⁴ U odnosu na muškarce, žene su imale 57% plaće koju su zarađivali muškarci pa

¹²⁸ Leinert Novosel, S.: op. cit., str. 125.

¹²⁹ UNDP, "Kvaliteta života u Hrvatskoj: regionalne razlike,, 2006., <http://www.jutarnji.hr> (27.01.2015.)

¹³⁰ Vučemilović, V.: "Diskriminacija žena na tržištu rada s osvrtom na Hrvatsku,, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2, No. 2, 2011., str. 68.

¹³¹ Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova: "Izvješće o radu za 2014.,,, Zagreb, 2015., str.19., <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/2015/229%20sjednica%20Vlade//229%20-%2016%20e.pdf> (30.11.2015.)

¹³² Ibid., str. 19.

¹³³ Žena.hr: "Žene su bolji menadžeri od muškaraca!,, 2010., <http://zena.hr> (02.05.2014.)

¹³⁴ Jutarnji list: "Na prvom poslu žene u Hrvatskoj imaju bolju plaću od muškaraca,, 2015., <http://www.jutarnji.hr/na-prvom-poslu-zene-u-hrvatskoj-imaju-bolju-placu-od-muskaraca/1461959/> (30.11.2015.)

je tako Hrvatska na 108. mjestu u svijetu po ravnopravnosti spolova od 145 promatranih zemalja. Dok su ostale zemlje ostvarivale napredak i rast, Hrvatska je stagnerala po pitanju ravnopravnosti. S obzirom na spol, bivše socijalističke države, u odnosu na Zapadne zemlje, imaju manje razlike u visini plaća. Zarada žena u Hrvatskoj jednaka je zaradi muškaraca na početku i na kraju karijere. Najveća razlika u visini plaće stvara se između 30. i 35. godine života, a upravo se to razdoblje smatra najpogodnijim za ostvarivanje profesionalnog uspjeha. Od 25. do 34 godine žene u Hrvatskoj zarađuju više od muškaraca, što se, na razini Europe, smatra vrlo rijetkim. Bez obzira što već 35 godina žene čine većinu onih koji upisuju visoka učilišta i fakultete (57%) i većinu onih koji diplomiraju (59%) te što na dva visokoobrazovana muškarca dolaze tri visokoobrazovane žene (između 25. i 34. godine), plaća žena je tek za 1% veća od one koju primaju muškarci iste dobi. Žene i dalje biraju sigurnija zanimanja koja su ujedno i slabije plaćena (socijalna skrb i školstvo), dok su muškarci i dalje skloni ambicioznom izboru zanimanja i napredovanju u karijeri. Iako su plaće muškaraca u početku rada niže od plaće koju primaju žene (između 25. i 34. godine života) od 35. do 44. godine života dolazi do preobrata u visini plaće pa, iako je i u toj dobnj skupini veći udio visokoobrazovanih žena, žene su zarađivale 12% manje po satu u odnosu na muškarce. Period u kojem muškarci ostvare najveći rast plaće u odnosu na žene je upravo onaj gdje visokoobrazovane žene u 30-ima zasnuju obitelj i dobiju djecu, a obveze u kućanstvu te porodični dopust sprječavaju žene u daljnjem napredovanju (iako se nakon porodičnog dopusta vrate na posao, žene se zbog obiteljskih obaveza i brige oko djece vrlo rijetko odlučuju za daljnje obrazovanje, seminare, poslovna putovanja i sl.).¹³⁵ U nastavku potpoglavlja 5.2 bit će prikazana tablica s podacima Državnog zavoda za statistiku o aktivnom stanovništvu Republike Hrvatske prema administrativnim izvorima po mjesecima u 2014. godini.

¹³⁵ Ibid.

Tablica 5: Aktivno stanovništvo Republike Hrvatske prema administrativnim izvorima po mjesecima 2014., konačni podaci (ukupno)

	Aktivno stanovništvo	Ukupno zaposleni	Zaposleni u pravnim osobama	Zaposleni u obrtu i slobodnim profesijama	Zaposleni osiguranici poljoprivrednici	Nezaposleni	Stopa registrirane nezaposlenosti, %
Ø¹³⁶ 2014.	1 670 336	1 342 149	1 120 507	198 911	22 731	328 187	19,6
I.	1 692 922	1 314 638	1 102 455	188 638	23 545	378 284	22,3
II.	1 700 601	1 316 225	1 104 628	188 173	23 424	384 376	22,6
III.	1 699 428	1 322 562	1 109 461	189 878	23 223	376 666	22,2
IV.	1 691 282	1 336 833	1 117 194	196 555	23 084	354 449	21,0
V.	1 680 055	1 352 547	1 125 931	203 695	22 921	327 508	19,5
VI.	1 676 371	1 371 446	1 134 882	213 814	22 750	304 925	18,2
VII.	1 676 419	1 380 325	1 139 520	218 163	22 642	296 094	17,7
VIII.	1 664 656	1 374 767	1 136 134	216 129	22 504	289 889	17,4
IX.	1 648 438	1 357 854	1 131 524	203 935	22 395	290 584	17,6
X.	1 645 125	1 338 955	1 123 958	192 742	22 255	306 170	18,6
XI.	1 638 824	1 326 494	1 115 185	189 189	22 120	312 330	19,1
XII.	1 629 910	1 313 147	1 105 208	186 025	21 914	316 763	19,4

Izvor: Državni zavod za statistiku: Priopćenje, broj 9.2.6., Zagreb, travanj 2015., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/09-02-06_01_2015.htm (15.11.2015.)

Tablica 5 prikazuje aktivno stanovništvo Republike Hrvatske prema administrativnim izvorima po mjesecima za 2014. godinu. Podaci Državnog zavoda za statistiku pokazuju kako je u 2014. godini u Republici Hrvatskoj bilo prosječno 1 670 336 aktivnih stanovnika. Ukupno je bilo 1 342 149 zaposlenih i 328 187 nezaposlenih osoba, a prosječna stopa registrirane nezaposlenosti iznosila je 19,6%. Najviše je bilo zaposlenih u pravnim osobama (1 120 507), dok je nešto manja brojka za zaposlene u obrtu i slobodnim profesijama (198 911) te za zaposlene osiguranike poljoprivrednike (22 731). Najviše zaposlenih bilo je u srpnju (1 380 325), a najmanje u prosincu (1 313 147). Najviše nezaposlenih bilo je u veljači (384 376), a najmanje u lipnju (304 925 - što se može objasniti početkom sezonskih poslova). Isto tako, najviša stopa registrirane nezaposlenosti zabilježena je u veljači (22,6%), a najmanja u kolovozu (17,4%). Tablica 6 prikazuje podatke za aktivno stanovništvo Republike

¹³⁶ Ø – znak za prosjek (aritmetičku sredinu)

Hrvatske prema administrativnim izvorima po mjesecima 2014. godine, odnosno konačne podatke za populaciju žena.

Tablica 6: Aktivno stanovništvo Republike Hrvatske prema administrativnim izvorima po mjesecima 2014., konačni podaci (žene)

	Aktivno stanovništvo	Ukupno zaposleni	Zaposleni u pravnim osobama	Zaposleni u obrtu i slobodnim profesijama	Zaposleni osiguranici poljoprivrednici	Nezaposleni	Stopa registrirane nezaposlenosti, %
Ø 2014.	798 287	623 584	527 806	87 489	8 290	174 702	21,9
I.	810 986	613 056	521 450	82 921	8 685	197 930	24,4
II.	810 739	609 935	518 667	82 636	8 632	200 858	24,8
III.	810 623	612 200	520 691	82 968	8 541	198 423	24,5
IV.	806 670	619 482	525 013	86 004	8 465	187 188	23,2
V.	800 811	627 508	529 623	89 510	8 375	173 303	21,6
VI.	800 297	638 312	535 086	94 922	8 304	161 985	20,2
VII.	801 045	642 870	537 273	97 356	8 241	158 175	19,7
VIII.	795 775	640 337	535 674	96 497	8 166	155 438	19,5
IX.	788 087	631 767	533 847	89 817	8 103	156 320	19,8
X.	788 533	622 229	530 220	83 962	8 047	166 304	21,1
XI.	785 394	615 570	525 533	82 052	7 985	169 824	21,6
XII.	780 425	609 744	520 595	81 219	7 930	170 681	21,9

Izvor: Državni zavod za statistiku: Priopćenje, broj 9.2.6., Zagreb, travanj 2015., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/09-02-06_01_2015.htm (15.11.2015.)

U 2014. godini, aktivno stanovništvo Republike Hrvatske činilo je prosječno 798 287 žena. Ukupno zaposlenih žena bilo je 623 584, a nezaposlenih 174 702 žene. Prosječna stopa registrirane nezaposlenosti iznosila je 21,9%. U pravnim osobama bilo je zaposleno 527 806 žena, u obrtu i slobodnim profesijama 87 489 žena, a kategoriju zaposleni osiguranici poljoprivrednici činilo je 8 290 žena. Najviše zaposlenih žena bilo je u kolovozu (642 870), a najmanje u prosincu (609 744). Najveća nezaposlenost bila je u veljači (200 858), a najmanja u kolovozu (155 438). Najviša stopa registrirane nezaposlenosti bila je u veljači (24,8%), a najmanja u kolovozu (19,5%). Tablica 7 pokazuje aktivno stanovništvo Republike Hrvatske prema administrativnim izvorima i spolu.

Tablica 7: Aktivno stanovništvo Republike Hrvatske prema administrativnim izvorima i spolu

	XII. 2013.		I.2014.		Indeksi I. 2014. / XII. 2013.	
	ukupno	žene	ukupno	žene	ukupno	žene
Aktivno stanovništvo	1 684 298	807 534	1 685 398	807 731	100,1	100,0
Ukupno zaposleni	1 320 887	615 428	1 307 114	609 801	99,0	99,1
Zaposleni u pravnim osobama ¹³⁷	1 104 807	522 022	1 094 931	518 195	99,1	99,3
Zaposleni u obrtu i slobodnim profesijama ¹³⁸	192 285	84 606	188 638	82 921	98,1	98,0
Zaposleni osiguranici poljoprivrednici ¹³⁹	23 795	8 800	23 545	8 685	98,9	98,7
Nezaposleni ¹³⁹	363 411	192 106	378 284	197 930	104,1	103,0
Stopa registrirane nezaposlenosti ¹⁴⁰ , %	21,6	23,8	22,4	24,5		

Izvor: Državni zavod za statistiku: Priopćenje, broj 9.2.1./1., Zagreb, veljača 2014., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv:Eng/publication/2014/09-02-01_01_2014.htm (15.11.2015.)

Tablica 7 prikazuje aktivno stanovništvo Republike Hrvatske prema administrativnim izvorima i spolu. Promatrani su podaci o aktivnom stanovništvu, ukupno zaposlenima, zaposlenima u pravnim osobama, zaposlenima u obrtu i slobodnim profesijama, zaposleni osiguranici poljoprivrednici, nezaposleni te stopa registrirane nezaposlenosti. Svi podaci odnose se na prosinac 2013. i siječanj 2014. godine. Od ukupno 1 684 298 aktivnog stanovništva, u prosincu 2013. žene su činile tek 807 534, odnosno 48,99%. U siječnju 2014. dolazi do porasta broja aktivnog stanovništva pa taj broj iznosi 1 685 398, a dolazi i do gotovo nezatnog povećanja broja žena koje sada čine 807 731 aktivnog stanovništva. Dakle, u siječnju 2014. zabilježen je rast ukupnog broja aktivnog stanovništva za 2,25% te broja žena za 0,02%. U prosincu 2013., ukupno zaposlenih bilo je 1 320 887, od čega 615 428 žena, odnosno 46,59%. U siječnju 2014. došlo je do pada broja zaposlenih i to za 1,05%, od čega je za 0,91% pao broj zaposlenih žena. Zaposlenih u pravnim osobama, u prosincu 2013. bilo je 1 104 807, od čega 522 022 žene, odnosno 47,25% žena. U siječnju 2014. došlo je do pada ukupnog broja zaposlenih u pravnim osobama i to za 0,89% i broja žena za 0,74%. Također, kod zaposlenih u obrtu i slobodnim profesijama dolazi do pada i to za 1,90%, od čega žena 1,99%. Zaposlenih osiguranika poljoprivrednika u prosincu 2013. bilo je 23 795, pri tome 8 800 žena, a u siječnju 2014. došlo je do pada, u odnosu na prosinac 2013., od 1,05% i žena za 1,31%. Jedina stavka koja se, osim aktivnog stanovništva povećala u siječnju 2014. godine je broj nezaposlenih. U prosincu 2013. bilo je 363 411 nezaposlenih, od čega 192 106 žena, a u siječnju 2014. dolazi do rasta od 4,09%, od čega žena za 3,01%.

¹³⁷ Podaci za prosinac 2013. i siječanj 2014. privremeni su

¹³⁸ Podaci su preuzeti iz evidencije aktivnih osiguranika Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje

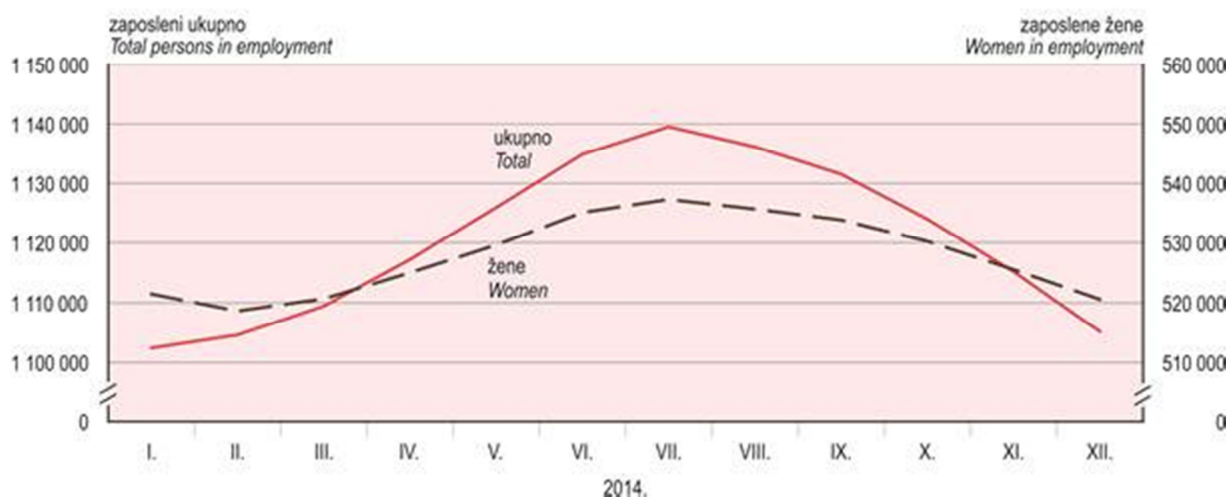
¹³⁹ Podaci su preuzeti od Hrvatskog zavoda za zapošljavanje

¹⁴⁰ Stopa nezaposlenosti izračunana je kao odnos nezaposlenih prema ukupnome aktivnom stanovništvu

Prosječne mjesečne bruto i neto plaće zaposlenih prema djelatnostima, spolu i po županijama prikazane su u Prilogu 1, a kao prosjek korištene su plaće zaposlenih u 2013. godini. Djelatnosti su promatrane prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD) iz 2007. (za popis djelatnosti vidjeti Prilog 3).

Prosječna bruto plaća, na razini Republike Hrvatske, iznosila je 7 926 kuna, a neto 5 507 kuna. Za muškarce je bruto plaća iznosila 8 319 kuna, a za žene 7 470 kuna, što znači da je neto plaća žena u odnosu na neto plaće muškaraca manja za 11%. Neto plaća iznosila je 5 773 kune za muškarce, a 5 200 kuna za žene. U nastavku, slika 1 prikazuje zaposlene u pravnim osobama u 2014. godini po mjesecima.

Slika 1: Zaposleni u pravnim osobama u 2014. po mjesecima



Izvor: Državni zavod za statistiku: Priopćenje, broj 9.2.6., Zagreb, travanj 2015., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/09-02-06_01_2015.htm (12.11.2015.)

Slika 1 prikazuje zaposlene u pravnim osobama u 2014. godini po mjesecima. Promatra se ukupni broj zaposlenih i zaposlene žene po mjesecima. Iz podataka je vidljivo da je najmanje zaposlenih žena bilo u veljači i ta je brojka iznosila oko 1 109 000, a najviše u srpnju kada je bilo oko 1 128 000 zaposlenih žena. Podaci pokazuju da je tijekom 2014. godine broj ukupno zaposlenih, ali i zaposlenih žena bio izraženiji tijekom ljetnih mjeseci, odnosno od lipnja do rujna. I dok je u srpnju broj ukupno zaposlenih bio 1 140 000, broj zaposlenih žena bio je manji za 1,06%. Tablica 8 prikazuje zaposlene u pravnim osobama prema spolu od 2012. do 2014. godine.

Tablica 8: Zaposleni u pravnim osobama prema spolu od 2012. do 2014., stanje 31. ožujka

Županija	2012.		2013.		2014.	
	ukupno	žene	ukupno	žene	ukupno	žene
Republika Hrvatska	1 148 525	537 743	1 122 885	528 199	1 109 461	520 691
Zagrebačka	58 897	23 930	58 765	23 648	58 648	23 445
Krapinsko-zagorska	25 759	13 284	25 611	13 309	25 754	13 490
Sisačko-moslavačka	33 909	14 827	33 091	14 620	31 958	14 333
Karlovačka	28 452	11 947	28 524	11 980	28 605	11 897
Varaždinska	49 366	25 321	48 523	24 742	49 148	25 086
Koprivničko-križevačka	24 301	11 625	23 050	10 873	22 901	10 783
Bjelovarsko-bilogorska	23 445	10 953	23 305	11 031	22 406	10 703
Primorsko-goranska	87 612	40 597	85 145	39 495	83 122	38 572
Ličko- senjska	10 187	4 573	10 253	4 668	10 378	4 732
Virovitičko-podravska	13 804	6 317	13 724	6 435	13 343	6 084
Požeško-slavonska	13 998	6 706	13 381	6 291	13 358	6 253
Brodsko-posavska	26 167	10 775	25 230	10 390	24 634	10 103
Zadarska	34 118	16 554	33 286	16 420	33 821	16 344
Osječko-baranjska	72 395	32 722	67 695	30 389	64 712	29 185
Šibensko-kninska	22 340	10 323	22 439	10 490	22 337	10 334
Vukovarsko-srijemska	31 892	14 226	31 160	13 861	29 763	13 436
Splitsko-dalmatinska	107 593	50 238	103 887	49 320	103 025	49 115
Istarska	61 221	28 718	59 264	28 273	59 203	27 653
Dubrovačko-neretvanska	30 801	14 128	30 3012	14 384	30 546	14 560
Međimurska	29 379	12 731	30 175	12 686	29 880	13 139
Grad Zagreb	362 889	177 248	356 065	174 894	351 919	171 444

Izvor: Državni zavod za statistiku: Statistička izvješća, Zaposlenost i plaće u 2014., Zagreb, 2015., str. 115., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/SI-1549.pdf (12.11.2015.)

U tablici 8 promatrano je razdoblje od 3 godine, gdje se na razini Republike Hrvatske, ali i po županijama uspoređuje broj ukupno zaposlenih i zaposlenih žena. Najviše ukupno zaposlenih osoba u Republici Hrvatskoj bilo je u 2012. godini, dok je već u 2013. taj broj manji za 2,28%, a u 2014. za 3,52%, u odnosu na 2012. godinu. Broj zaposlenih žena bio je najveći u 2012. godini, dok u svakoj sljedećoj godini dolazi do pada iz čega sljedi da je u 2013. bilo za 1,81%, a u 2014. godini za 3,27% manje zaposlenih žena u odnosu na 2012. godinu. Kroz sve tri promatrane godine broj zaposlenih žena bio je najveći u Gradu Zagrebu, Splitsko-dalmatinskoj i Primorsko-goranskoj županiji, a najmanji u Ličko-senjskoj, Virovitičko-podravskoj i Požeško-slavonskoj županiji. Od ukupno 28 452 zaposlenih u 2012. godini, u Karlovačkoj županiji bilo je zaposleno 11 947 žena, odnosno njih 41,99%. U 2013. godini došlo je do rasta ukupno zaposlenih pa i zaposlenih žena te ih je stoga bilo za 0,28% više zaposlenih nego u 2012. godini. U 2014. pada broj zaposlenih žena pa u Karlovačkoj županiji ima za 0,70% manje zaposlenih žena u odnosu na 2013. godinu i za 0,42% manje u odnosu na 2012. godinu.

Podaci o zaposlenima u pravnim osobama po županijama, prema spolu i djelatnosti prikazani su u prilogu 2 završnog rada. Iz prikazanih podataka za Karlovačku županiju, vidljivo je da je u Karlovačkoj županiji bilo je 28 605 zaposlenih, od čega 11 897 žena, odnosno njih 41,59%. U Karlovačkoj županiji, u poljoprivredi, šumarstvu i ribarstvu udio žena u ukupnom broju

zaposlenih bio je 21,13%, u rudarstvu i vađenju bilo je 8 zaposlenih muškaraca i niti jedna žena, u prerađivačkoj industriji je udio žena iznosio 26,36%, u opskrbi električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija 15,74%, u opskrbi vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša 18,21%, u građevinarstvu 11,99%, u trgovini na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla 63,47%, u prijevozu i skladištenju 18,38%, u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane 58,50%, u informacijama i komunikaciji 27,12%, financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja 76,53%, u poslovanju nekretninama 35,80%, u stručnim, znanstvenim i tehničkim djelatnostima 48,31%, u administrativnim i pomoćnim uslužnim djelatnostima 34,01%, u javnoj upravi i obrani; obveznom socijalnom osiguranju 30,92%, u obrazovanju 78,53%, u djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi 78,14%, u umjetnosti, zabavi i rekreaciji 68,42% te u ostalim uslužnim djelatnostima 64,55%. Iz navedenih podataka može se zaključiti da je najveći postotak žena u Karlovačkoj županiji bio u obrazovanju (78,53%), djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (78,14%), i u financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja (76,53%), a najmanji u rudarstvu i vađenju (0%), građevinarstvu (11,99%) i u opskrbi električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija (15,74%).

Državni zavod za statistiku objavio je podatke za siječanj 2015. godine koji pokazuju da je od 19 područja djelatnosti na mjesečnoj razini zabilježen rast samo u jednoj, i to obrazovanju (za 0,1%). Do povećanja broja zaposlenih u pravnim osobama na godišnjoj razini došlo je u stručnim, znanstvenim i tehničkim djelatnostima, za 0,5%, obrazovanju 1,1% te administrativnim i pomoćnim uslužnim djelatnostima za 3,8%.¹⁴¹ Sljedeća tablica pokazuje zaposlene u pravnim osobama prema djelatnosti.

¹⁴¹Politika +: “Broj zaposlenih u Hrvatskoj u siječnju pao ispod 1,3 milijuna,, 2015., <http://www.politikaplus.com> (18.11.2015.)

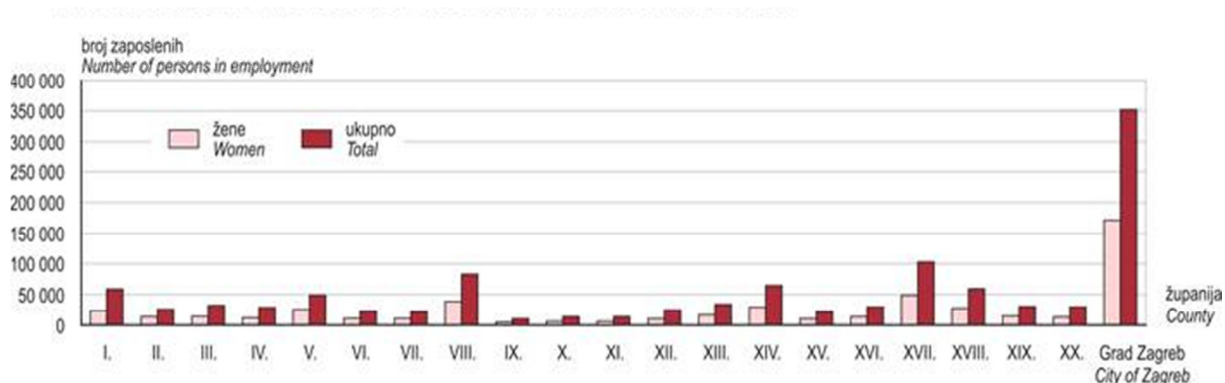
Tablica 9: Zaposleni u pravnim osobama prema djelatnosti, prosjek 2014.

	Ukupno	Žene	Muškarci	Spolna raspodjela, %	
				žene	muškarci
Ukupno	1 120 507	527 806	592 701	47,1	52,9
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	22 954	6 090	16 864	26,5	73,5
Rudarstvo i vadenje	5 315	650	4 665	12,2	87,8
Prerađivačka industrija	198 069	69 926	128 143	35,3	64,7
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	14 782	3 130	11 652	21,2	78,8
Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	20 993	4 072	16 921	19,4	80,6
Gradevinarstvo	72 028	8 251	63 777	11,5	88,5
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	178 479	95 126	83 353	53,3	46,7
Prijevoz i skladištenje	57 690	14 009	43 681	24,3	75,7
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	55 679	30 030	25 649	53,9	46,1
Informacije i komunikacije	33 339	12 591	20 748	37,8	62,2
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	35 777	24 628	11 149	68,8	31,2
Poslovanje nekretninama	7 539	3 548	3 991	47,1	52,9
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	53 488	25 537	27 951	47,7	52,3
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	37 749	15 662	22 087	41,5	58,5
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	102 332	46 927	55 405	45,9	54,1
Obrazovanje	109 588	84 466	25 122	77,1	22,9
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	82 530	64 967	17 563	78,7	21,3
Umjetnost, zabava i rekreacija	19 588	11 163	8 425	57,0	43,0
Ostale uslužne djelatnosti	12 588	7 033	5 555	55,9	44,1

Izvor: Državni zavod za statistiku: *Žene i muškarci u 2015.*, Zagreb, 2015., str. 41, dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2015.pdf (12.11.2015.)

Tablica 9 prikazuje broj zaposlenih u pravnim osobama prema djelatnostima. Od ukupno 1 120 507 zaposlenih u 2014. godini udio žena bio je 47,1%, dok muškaraca 52,9%, odnosno za 5,8% više nego žena. Od navedenih 19 djelatnosti, najveći udio žena bio je u djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (78,7%), obrazovanju (77,1%) te u financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja (68,8%), a najmanji u građevinarstvu (11,5%), rudarstvu i vađenju (12,2%) i u opskrbi vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša (19,4%). Djelatnosti u kojima je udio žena veći od muškarcu su: trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla (53,% žena i 46,7% muškaraca), djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (53,9% žena i 46,1% muškaraca), financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja (68,8% žena i 31,2% muškaraca), obrazovanje (77,1% žena i 22,9% muškaraca), djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (78,7% žena i 21,3% muškaraca), umjetnost, zabava i rekreacija (57,0% žena i 43,0% muškaraca) te u ostalim uslužnim djelatnostima (55,9% žena i 44,1% muškaraca). U nastavku, slika 2 pokazuje zaposlene po županijama i prema spolu za 2014. godinu.

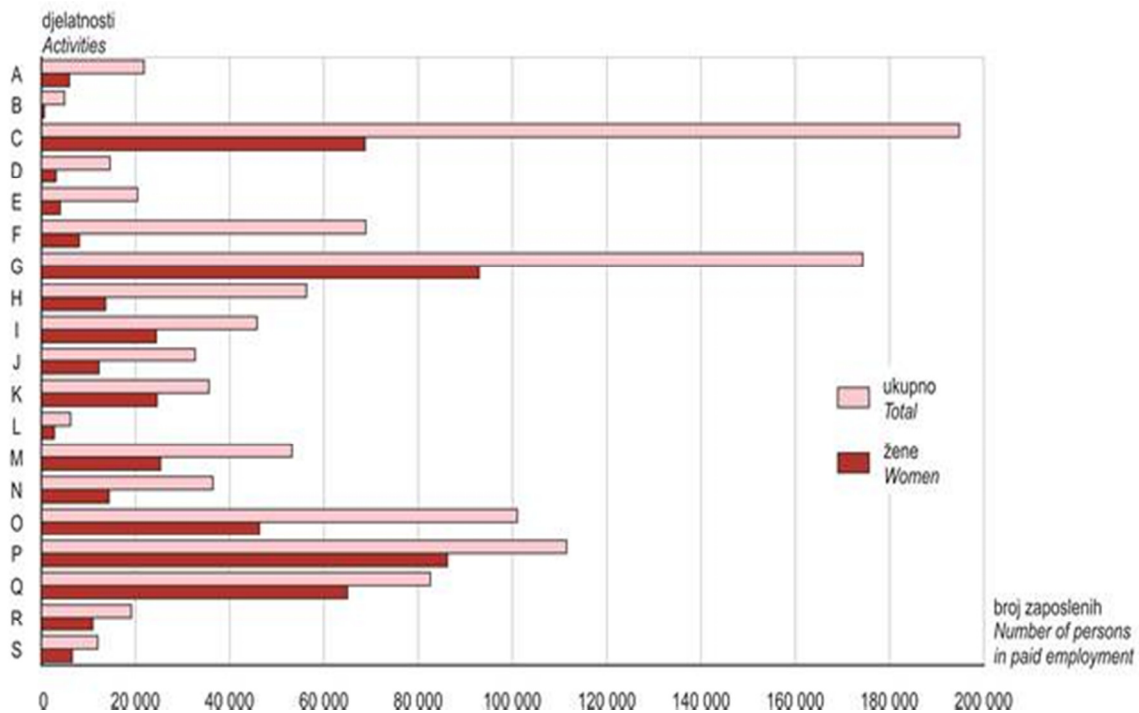
Slika 2: Zaposleni po županijama i prema spolu, stanje 31. ožujka 2014.



Izvor: Državni zavod za statistiku: Priopćenje, broj 9.2.4., Zagreb, ožujak 2015., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2014/09-02-04_01_2014.htm (12.11.2015.)

Slika 2 prikazuje zaposlene po županijama i prema spolu (za popis županija pogledati Prilog 4). Prema podacima sa slike, najviše zaposlenih žena bilo je u Gradu Zagrebu, Splitsko-dalmatinskoj i Primorsko-goranskoj županiji, a najmanje u Ličko-senjskoj, Virovitičko-podravskoj i Požeško-slavonskoj županiji. Tako je od ukupno 350 000 zaposlenih u Gradu Zagrebu udio žena iznosio 48,57%, u Splitsko-dalmatinskoj 50% i u Primorsko-goranskoj županiji 56,25%. U Karlovačkoj županiji bilo je 35 000 zaposlenih, od čega 15 000 žena, odnosno 42,86%. Slika 3 pokazuje zaposlene u pravnim osobama prema NKD-u 2007. u veljači 2015. godine (za popis djelatnosti vidjeti Prilog 3).

Slika 3: Zaposleni u pravnim osobama prema NKD-u 2007. u veljači 2015.



Izvor: Državni zavod za statistiku: Priopćenje, broj 9.2.1./1., Zagreb, ožujak 2015., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/09-02-01_02_2015.htm (12.11.2015.)

Slika 3 prikazuje zaposlene u pravnim osobama prema djelatnosti za veljaču 2015. godine. Iz podataka se može uočiti kako je najviše zaposlenih žena bilo u trgovini na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla (52%), obrazovanju (73,28%) i u prerađivačkoj industriji (34,87%), a najmanje u rudarstvu i vađenju (16,67%), poslovanju nekretninama (37,5%) i u opskrbi električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija (18,75%).

U sljedećim tablicama prikazan je broj žena zaposlenih u pravnim osobama po mjesecima (tablica 10), prema stupnju obrazovanja (tablica 11) te prema godinama starosti (tablica 12).

Tablica 10 prikazuje broj zaposlenih žena u pravnim osobama po djelatnostima i po mjesecima u 2014. godini. Na razini Republike Hrvatske bilo je zaposleno 527 806 žena. U 2014. godini, najviše zaposlenih žena bilo je u trgovini na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla (prosječno 93 981 žena), obrazovanju (prosječno 84 466 žena) te u prerađivačkoj industriji (prosječno 69 926 žena), a najmanje u rudarstvu i vađenju (prosječno 650 žena), opskrbi električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija (prosječno 3 130 žena) i u poslovanju nekretninama (prosječno 3 548 žena). U sljedećoj tablici navedeni su podaci za zaposlene žene u pravnim osobama prema županijama i stupnju stručnog obrazovanja u 2014. godini.

Tablica 10: Broj zaposlenih žena u pravnim osobama po mjesecima 2014., prema NKD-u 2007.

		Ø 2014.	2014.											
			I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Ukupno		527 806	521 450	518 667	520 013	525 013	529 623	537 273	537 273	535 674	533 847	530 220	525 533	520 595
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	6 090	5 836	6 011	6 092	6 113	6 104	6 239	6 239	6 160	6 223	6 138	6 013	5 994
B	Rudarstvo i vađenje	650	654	656	655	650	648	647	647	650	648	648	657	645
C	Prerađivačka industrija	69 926	69 606	69 376	69 773	69 910	70 518	70 582	70 582	70 300	70 173	69 788	69 765	68 997
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	3 130	3 068	3 101	3 113	3 126	3 155	3 158	3 158	3 161	3 157	3 129	3 118	3 118
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	4 072	4 030	4 058	4 052	4 061	4 052	4 124	4 124	4 120	4 099	4 085	4 061	4 032
F	Gradevinarstvo	8 251	8 295	8 188	8 183	8 219	8 231	8 478	8 478	8 412	8 348	8 238	8 006	8 049
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	93 981	94 096	94 132	94 462	94 958	96 024	96 891	96 891	96 739	96 112	95 306	94 718	94 094
H	Prijevoz i skladištenje	14 009	14 144	14 170	14 049	13 994	14 200	14 143	14 143	14 051	14 003	13 779	13 709	13 677
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	30 030	22 623	23 756	24 776	28 145	31 137	36 494	36 494	36 609	34 942	31 850	28 686	26 430
J	Informacije i komunikacije	12 591	12 507	12 733	12 713	12 728	12 693	12 591	12 591	12 602	12 546	12 524	12 478	12 380
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	24 628	24 943	24 531	24 635	24 617	24 609	24 628	24 628	24 614	24 549	24 565	54 574	24 685
L	Poslovanje nekretninama	3 548	3 432	3 521	3 534	3 539	3 594	3 756	3 756	3 761	3 747	3 612	3 546	2 912
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	25 537	24 660	25 423	25 446	25 466	25 477	25 590	25 590	25 584	25 754	25 843	25 859	25 725
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	15 662	13 619	14 545	14 729	15 385	15 924	16 942	16 942	17 175	16 736	15 884	15 298	15 204
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	46 927	48 076	46 854	46 889	46 911	46 862	46 834	46 834	46 757	46 811	46 784	47 757	46 669
P	Obrazovanje	84 466	84 871	84 788	85 031	85 152	84 990	83 160	83 160	81 849	83 121	85 204	85 602	85 485
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	64 967	66 760	65 077	65 074	64 626	64 545	64 667	64 667	64 777	64 734	64 951	64 955	64 829
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	11 163	11 569	11 004	10 997	11 108	11 161	11 293	11 293	11 293	11 187	11 088	11 016	10 985
S	Ostale uslužne djelatnosti	7 033	8 785	6 769	6 783	6 823	6 914	7 056	7 056	7 060	6 957	6 804	6 715	6 685

Izvor: Državni zavod za statistiku: Priopćenje, broj 9.2.6., Zagreb, travanj 2015., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/09-02-06_01_2015.htm (12.11.2015.)

Tablica 11: Zaposlene žene u pravnim osobama prema županijama i stupnju stručnog obrazovanja, stanje 31. ožujka 2014.

	Ukupno	Stupanj stručnog obrazovanja				više	Srednje	niže	VKV	KV	PKV	NKV
		Visoko ukupno	doktori	Magistri								
Republika Hrvatska	481 229	130 080	4 816	4 119	52 632	227 642	14 741	2 001	18 041	6 952	29 210	
Zagrebačka županija	21 869	4 937	47	123	2 630	10 898	591	67	859	240	1 647	
Krapinsko-zagorska županija	12 753	2 327	8	39	1 341	6 425	386	34	537	403	1 300	
Sisačko-moslavačka županija	13 573	2 995	23	47	1 613	6 723	509	145	536	329	723	
Karlovačka županija	11 195	2 771	10	61	1 271	5 627	301	27	400	116	682	
Varaždinska županija	23 711	3 555	35	94	2 080	11 821	567	152	1 866	661	3 009	
Koprivničko-križevačka županija	10 192	2 467	35	106	1 214	4 835	278	233	186	69	910	
Bjelovarsko-bilogorska županija	10 139	2 170	2	32	1 053	5 256	278	32	424	183	743	
Primorsko-goranska županija	35 254	10 035	476	328	4 121	16 462	1 296	135	1 196	380	1 629	
Ličko-senjska županija	4 382	983	10	12	566	2 233	119	33	122	12	314	
Virovitičko-podravska županija	5 781	1 314	7	14	636	2 992	311	5	145	69	309	
Požeško-slavonska županija	5 963	1 231	14	20	716	2 790	340	15	287	174	410	
Brodsko-posavska županija	9 606	2 477	26	50	1 144	4 611	369	13	328	53	611	
Zadarska županija	15 179	4 229	156	85	1 538	7 315	466	39	472	134	986	
Osječko-baranjska županija	27 366	7 417	438	207	2 678	13 248	897	63	904	167	1 992	
Šibensko-kninska županija	9 591	2 473	18	34	1 157	4 737	394	32	273	75	450	
Vukovarsko-srijemska županija	12 722	3 095	13	57	1 374	5 941	570	45	591	154	952	
Splitsko-dalmatinska županija	45 095	11 924	370	258	5 378	21 226	1 168	155	1 818	816	2 610	
Istarska županija	24 903	6 007	122	123	3 021	11 414	592	106	1 538	284	1 941	
Dubrovačko-neretvanska županija	13 070	3 312	74	77	1 561	6 388	448	89	628	112	532	
Međimurska županija	12 262	2 105	28	40	1 264	5 691	273	38	1 033	682	1 176	
Grad Zagreb	156 693	52 256	2 904	2 312	16 276	71 009	4 588	543	3 898	1 839	6 284	

Izvor: Državni zavod za statistiku: *Žene i muškarci u 2015.*, Zagreb, 2015., str. 152., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/SI-1549.pdf (12.11.2015.)

Tablica 12: Zaposlene žene u pravnim osobama prema županijama i starosti, stanje 31. ožujka 2014.

	Ukupno	Godine starosti										
		do 18	19-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65 i više
Republika Hrvatska	481 299	301	13 521	48 676	70 385	72 954	69 506	71 474	69 615	45 230	18 163	1 474
Zagrebačka županija	21 869	15	774	2 367	3 326	3 442	3 360	3 148	2 860	1 880	651	46
Krapinsko-zagorska županija	12 753	2	503	1 358	1 830	1 914	1 962	2 179	1 777	885	320	23
Sisačko-moslavačka županija	13 573	3	322	1 220	1 908	2 091	1 937	2 080	2 053	1 284	625	50
Karlovačka županija	11 195	4	261	942	1 522	1 658	1 615	1 767	1 783	1 149	451	43
Varaždinska županija	23 711	38	1 087	2 681	3 642	3 645	3 590	3 729	3 250	1 555	465	29
Koprivničko-križevačka županija	10 192	7	297	1 110	1 555	1 519	1 539	1 647	1 510	771	218	19
Bjelovarsko-bilogorska županija	10 139	1	235	982	1 406	1 566	1 488	1 500	1 574	1 008	350	29
Primorsko-goranska županija	35 254	23	776	3 213	4 640	5 113	4 936	5 300	5 768	3 881	1 477	127
Ličko-senjska županija	4 382	1	169	477	664	642	619	673	628	346	154	9
Virovitičko-podravska županija	5 781	2	140	614	834	849	759	936	914	506	212	15
Požeško-slavonska županija	5 963	-	100	527	775	870	894	974	1 031	561	209	22
Brodsko-posavska županija	9 606	3	215	1 020	1 360	1 269	1 276	1 412	1 520	988	497	46
Zadarska županija	15 179	4	405	1 453	2 153	2 453	2 204	2 255	2 154	1 390	654	54
Osječko-baranjska županija	27 366	9	603	2 557	3 658	3 975	3 813	4 325	4 343	2 842	1 154	87
Šibensko-kninska županija	9 591	2	259	869	1 222	1 371	1 292	1 481	1 535	1 053	469	38
Vukovarsko-srijemska županija	12 722	6	428	1 614	1 844	1 798	1 732	1 748	1 791	1 180	520	61
Splitsko-dalmatinska županija	45 095	69	1 179	4 360	6 155	6 320	6 441	6 646	6 863	4 841	2 047	174
Istarska županija	24 903	24	606	2 325	3 440	3 539	3 431	3 857	4 162	2 602	853	64
Dubrovačko-neretvanska županija	13 070	11	481	1 327	1 752	1 821	1 762	1 912	1 970	1 381	613	40
Medimurska županija	12 262	45	449	1 354	1 897	2 002	1 883	1 891	1 620	880	229	12
Grad Zagreb	156 693	32	4 232	16 306	24 802	25 097	22 973	22 014	20 509	14 247	5 995	486

Izvor: Državni zavod za statistiku: *Žene i muškarci u 2015.*, Zagreb, 2015., str. 222., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/SI-1549.pdf (12.11.2015.)

Tablica 11 prikazuje zaposlene žene u pravnim osobama prema županijama i stupnju stručnog obrazovanja. Od ukupno 481 229 zaposlenih žena u pravnim osobama 130 080 bile su visoko obrazovane žene, odnosno njih 27,03%, od čega 3,70% doktorica i 3,17% magistri. Na razini Republike Hrvatske bilo je 4 816 doktorica, 4 119 magistri, 52 632 žene sa višom stručnom spremom, 227 642 žene sa srednjom stručnom spremom, 14 741 žena sa nižom stručnom spremom, 2 001 visokokvalificiranih radnica, 18 041 kvalificirana radnica, 6 952 polukvalificirane radnice te 29 210 nekvalificiranih radnica. Prema stručnom obrazovanju, najviše svih ukupno stupnjeva stručnog obrazovanja bilo je u Gradu Zagrebu, Splitsko-dalmatinskoj i u Primorsko-goranskoj županiji, a najmanje u Ličko-senjskoj, Požeško-slavonskoj te u Virovitičko-podravskoj županiji. Od ukupno 11 195 zaposlenih žena u pravnim osobama, u Karlovačkoj županiji bilo je 24,75% visoko obrazovanih žena (od čega 0,36% doktorica i 2,20% magistri), 11,35% žena sa višom stručnom spremom, 50,26% žena sa srednjom stručnom spremom, 2,69% žena sa nižom stručnom spremom, 0,24% visoko kvalificiranih radnica, 3,57% kvalificiranih radnica, 1,04% polukvalificiranih radnica te 6,09% nekvalificiranih radnica.

Tablica 12 prikazuje zaposlene žene u pravnim osobama po županijama i godinama starosti u 2014. godini. Od ukupno 481 299 žena na razini Republike Hrvatske do 18 godina bilo je 0,63% žena, od 19 do 24 godine 2,81% žena, od 25 do 29 godina 10,11% žena, od 30 do 34 godine 14,62% žena, od 35 do 39 godina 15,16% žena, od 40 do 44 godine 14,44% žena, od 45 do 49 godina 14,85% žena, od 50 do 54 godine 14,46% žena, od 55 do 59 godina 9,40% žena, od 60 do 64 godine 3,77% žena i od 65 godina i više 0,30% žena. Prema godinama starosti, najviše je bilo zaposlenih žena iz skupine od 35 do 39 godina i od 45 do 49 godina, a najmanje iz skupine do 18 godina i 65 i više godina. U Karlovačkoj županiji najviše je bilo zaposlenih iz skupine od 45 do 49 godine i od 50 do 54 godine, a najmanje iz skupine do 18 godina i 65 i više godina. Od ukupno 11 195 zaposlenih žena u pravnim osobama, u Karlovačkoj je županiji bilo 0,03% žena do 18 godina, 2,33% žena od 19 do 24 godine, 8,41% žena od 25 do 29 godina, 13,59% žena od 30 do 34 godine, 14,81% žena od 35 do 39 godina, 14,43% žena od 40 do 44 godine, 15,78% žena od 45 do 49 godina, 15,93% žena od 50 do 54 godine, 10,26% žena od 55 do 59 godina, 4,03% žena od 60 do 64 godine te 0,38% žena od 65 godina i više.

5.3 Žene menadžeri u Karlovačkoj županiji

U nastavku ovog potpoglavlja bit će prikazano 25 poduzeća iz Karlovačke županije (odabrano s popisa Privrednog vjesnika – “Najvećih 400 hrvatskih tvrtki u 2014. godini + 400 najvećih tvrtki po županijama,”) te udio žena u upravama i nadzornim odborima istih. Poduzeća su razvrstana prema klasifikaciji Zakona o računovodstvu na mala srednja i velika poduzeća, ovisno o pokazateljima koji su utvrđeni na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji.¹⁴² Biti će prikazano 10 malih, 10 srednjih i 5 velikih poduzeća iz Karlovačke županije. Za svako poduzeće bit će naveden broj zaposlenika, ukupni prihod i dobit razdoblja (podaci iz Privrednog vjesnika – prema dostupnosti podataka) te broj članova uprave i nadzornog odbora, odnosno ukupni broj članova, žene, muškarci i udio žena u postotku (podaci iz Sudskog registra, FININFO te službenih stranica poduzeća), a sve prema dostupnosti podataka.

Tablica 13: 10 malih poduzeća Karlovačke županije

	Naziv	Broj zaposlenika	Ukupni prihod	Dobit razdoblja
1.	Lana commerce d.o.o.	24	57.280.100	7.661.900
2.	Drvo trgovina d.o.o.	50	64.367.300	4.493.700
3.	Tiffany, zajednički obrt za ugostiteljstvo	16	3.168.000	187.800
4.	Carlstadt d.o.o.	16	7.455.800	-
5.	Comel d.o.o.	17	14.798.900	86.800
6.	Star turist d.o.o.	18	16.485.300	504.200
7.	Zak d.o.o.	30	41.782.400	387.500
8.	Benefit promet d.o.o.	29	15.137.900	-
9.	Bublić-commerce d.o.o.	23	26.461.100	418.600
10.	Lin trgovina d.o.o.	53	32.477.600	1.496.100

Izvor: Obrada autorice prema popisu Privrednog vjesnika – “Najvećih 400 hrvatskih tvrtki u 2014. godini + 400 najvećih tvrtki po županijama,”, dostupno na: <http://issuu.com/nestar/docs/400naj2014> (30.11.2015.)

U 10 odabranih malih poduzeća Karlovačke županije, poduzeće s najvećim brojem zaposlenika u 2014. godini je Drvo trgovina d.o.o. (50 zaposlenika), s najvećim ukupnim prihodom također Drvo trgovina d.o.o. (64.367.300,00 kn) i s najvećom dobiti razdoblja Lana commerce d.o.o. (7.661.900,00 kn). Od odabranih 10 malih poduzeća Karlovačke županije najmanje zaposlenika u 2014. godini imala su poduzeća Tiffany, zajednički obrt za ugostiteljstvo i Carlstadt d.o.o. (16 zaposlenika), najmanji ukupni prihod Tiffany, zajednički obrt za ugostiteljstvo (3.168.000,00 kn) i najmanju dobit razdoblja Comel d.o.o. (86.800,00.kn). Podaci o dobiti razdoblja za Carlstadt d.o.o. i Benefit promet d.o.o. nisu bili

¹⁴² Zakon o računovodstvu: Razvrstavanje poduzetnika, članak 3.

dostupni na popisu Privrednog vjesnika. U nastavku je prikazano učešće žena u upravama i nadzornim odborima za odabrana mala poduzeća.

Tablica 14: Broj članova nadzornih odbora i uprava malih poduzeća Karlovačke županije

	Naziv	Broj članova nadzornog odbora				Broj članova uprave			
		ukupno	žene	muškarci	učešće žena, %	ukupno	žene	muškarci	učešće žena, %
1.	Lana commerce d.o.o.	-	-	-	-	1	-	1	0%
2.	Drvo trgovina d.o.o.	-	-	-	-	2	1	1	50%
3.	Tiffany, zajednički obrt za ugostiteljstvo	-	-	-	-	2	1	1	50%
4.	Carlstadt d.o.o.	-	-	-	-	1	-	1	0%
5.	Comel d.o.o.	-	-	-	-	1	-	1	0%
6.	Star turist d.o.o.	-	-	-	-	1	1	-	100%
7.	Zak d.o.o.	-	-	-	-	3	2	1	66,67%
8.	Benefit promet d.o.o.	-	-	-	-	2	-	2	0%
9.	Bublić-commerce d.o.o.	-	-	-	-	2	1	1	50%
10.	Lin trgovina d.o.o.	-	-	-	-	2	1	1	50%

Izvor: Obrada autorice prema podacima dostupnim na: FININFO (www.fininfo.hr), Sudski registar (www.sudreg.pravosudje.hr), Privredni vjesnik (www.privredni.hr)

Lana commerce d.o.o. u svojoj upravi ima ukupno jednog muškog člana, što znači da je učešće žena 0%, Drvo trgovina d.o.o. ima 2 člana uprave, ženu i muškarca pa je učešće žena 50%, Tiffany, zajednički obrt za ugostiteljstvo ima 2 člana uprave, ženu i muškarca pa je učešće žena 50%, Carlstadt d.o.o. ima jednog muškog člana uprave (učešće žena 0%), Comel d.o.o. ima jednog muškog člana uprave (učešće žena 0%), Star turist d.o.o. ima jednog ženskog člana uprave, dakle, učešće žena je 100%, Zak d.o.o. ima 3 člana uprave, od čega 2 žene i 1 muškarca pa je učešće žena 66,67%, Benefit promet d.o.o. ima 2 muška člana uprave (učešće žena 0%), Bubljić-commerce d.o.o. ima 2 člana uprave, ženu i muškarca pa je učešće žena 50%, te Lin trgovina d.o.o. koja ima 2 člana uprave, ženu i muškarca te je učešće žena 50%. Od 10 proizvoljno odabranih malih poduzeća Karlovačke županije 4 poduzeća u svojoj upravi imaju učešće žena od 50%, jedno 66,67%-tno učešće žena te jedno poduzeće 100%-tno učešće žena. Četiri poduzeća u svojoj upravi nemaju niti jednu ženu. Tablica 15 prikazuje 10 srednjih poduzeća Karlovačke županije.

Tablica 15: 10 srednjih poduzeća Karlovačke županija

	Naziv	Broj zaposlenika	Ukupni prihod	Dobit razdoblja
1.	Kelteks d.o.o.	127	97.078.600	6.328.200
2.	Aquaterm d.o.o.	83	83.930.000	104.600
3.	AB gradnja d.o.o.	107	95.347.100	2.785.800
4.	Kaplast d.d.	65	77.203.200	3.690.900
5.	Vodovod i kanalizacija d.o.o.	150	78.157.800	14.205.400
6.	Lana-karlovačka tiskara d.d.	239	111.076.500	6 048.500
7.	Ceste Karlovac d.d.	212	123.005.200	4.064.700
8.	TTK	134	46.197.000	2.094.500
9.	Wienerberger-Ilovac d.o.o.	52	54.750.000	-
10.	Biotron d.o.o.	19	127.660.400	-

Izvor: Obrada autorice prema popisu Privrednog vjesnika – “Najvećih 400 hrvatskih tvrtki u 2014. godini + 400 najvećih tvrtki po županijama,,, dostupno na: <http://issuu.com/nestar/docs/400naj2014> (30.11.2015.)

Od 10 odabranih srednjih poduzeća Karlovačke županije poduzeće s najvećim brojem zaposlenika u 2014. godini bilo je Lana-karlovačka tiskara d.d. (239 zaposlenika), s najvećim ukupnom prihodom Ceste Karlovac d.d. (123.005.200,00 kn) i s najvećom dobiti razdoblja Vodovod i kanalizacija d.o.o. (14.205.400,00 kn). U ovoj skupini poduzeća Karlovačke županije, najmanje zaposlenika u 2014. godini imalo je poduzeće Biotron d.o.o. (19 zaposlenika), najmanji ukupni prihod TTK (46.197.000,00 kn) i najmanju dobit razdoblja Aquaterm d.o.o. (104.600,00.kn). Podaci o dobiti razdoblja za Wienerberger-Ilovac d.o.o. i Biotron d.o.o. nisu bili dostupni na popisu Privrednog vjesnika. U nastavku je prikazano učešće žena u upravama i nadzornim odborima za odabrana srednja poduzeća.

Tablica 16: Broj članova nadzornih odbora i uprava srednjih poduzeća Karlovačke županije

	Naziv	Broj članova nadzornog odbora				Broj članova uprave			
		ukupno	žene	muškarci	učešće žena, %	ukupno	žene	muškarci	učešće žena, %
1.	Kelteks d.o.o.	4	3	-	75%	3	1	2	33,33%
2.	Aquaterm d.o.o.	-	-	-	-	1	1	-	100%
3.	AB gradnja d.o.o.	-	-	-	-	3	1	1	33,33%
4.	Kaplast d.d.	3	1	2	33,33%	2	-	-	0%
5.	Vodovod i kanalizacija d.o.o.	5	-	5	0%	1	-	-	0%
6.	Lana-karlovačka tiskara d.d.	5	1	4	20%	1	-	-	0%
7.	Ceste Karlovac d.d.	5	2	3	40%	10	1	5	10%
8.	TTK	-	-	-	-	1	-	1	0%
9.	Wienerberger-Ilovac d.o.o.	1	-	-	0%	3	1	2	33,33%
10.	Biotron d.o.o.	-	-	-	-	1	-	-	0%

Izvor: Obrada autorice prema podacima dostupnim na: FININFO (www.fininfo.hr), Sudski registar (www.sudreg.pravosudje.hr), Privredni vjesnik (www.privredni.hr)

Od 10 proizvoljno odabranih srednjih poduzeća iz Karlovačke županije njih 5 ima nadzorni odbor. Poduzeće Kelteks d.o.o. u svome nadzornom odboru ima ukupno 4 člana od čega 3 žene pa je učešće žena 75%, poduzeće Kaplast d.d. u svome nadzornom odboru ima 3 člana, od čega 1 ženu pa je učešće žena 33,33%, poduzeće Vodovod i kanalizacija d.o.o. u

nadzornom odboru ima 5 muških članova pa je učešće žena 0%, Lana-karlovačka tiskara d.d. u nadzornom odboru ima 5 članova, od čega samo jednu ženu pa je učešće žena 20%, Ceste Karlovac d.d. u nadzornom odboru imaju 5 članova, od čega 2 žene pa je učešće žena 40% te poduzeće Wienerberger-Ilovac d.o.o. koje u svom nadzornom odboru ima 1 člana, odnosno poduzeće Wienerberger Internacional N.V. pa je učešće žena 0%. Kelteks d.o.o. u upravi ima 3 člana od čega je 1 žena pa je učešće žena 33,33%, Aquaterm d.o.o. u upravi ima 1 ženskog člana pa je učešće žena 100%, AB gradnja d.o.o. u upravi ima 3 člana, od čega 1 ženu, 1 muškarca i poduzeće Gradeling d.o.o. pa je učešće žena 33,33%, Kaplast d.d. u upravi ima 2 člana (poduzeća) pa je učešće žena 0%, Vodovod i kanalizacija d.o.o. u upravi ima 1 člana (Grad Karlovac) pa je učešće žena 0%, Lana-karlovačka tiskara d.d. u upravi ima 1 člana (poduzeće Lana commerce d.o.o.) pa je učešće žena 0%, Ceste Karlovac d.d. u upravi imaju 10 članova, a od toga 1 ženu pa je učešće žena 10%, TTK u upravi ima 1 muškog člana pa je učešće žena 0%, Wienerberger-Ilovac d.o.o. u upravi ima 3 člana, od čega 1 ženu pa je učešće žena 33,33% i Biotron d.o.o. u svojoj upravi ima 1 člana (poduzeće CHROMOS AGRO d.d.) pa je učešće žena 0%. Od 10 srednjih poduzeća iz Karlovačke županije njih 4 ima učešće žena u nadzornom odboru, a njih 5 u upravama svojih poduzeća. Najveće učešće žena u upravi imala su poduzeća Aquaterm d.o.o. (100%), Kelteks d.o.o. (33,33%), AB gradnja d.o.o. (33,33%) i Wienerberger-Ilovac d.o.o. (33,33%), a najmanje Ceste Karlovac d.d. (10%). Pet poduzeća nije imalo niti jednog ženskog člana uprave. Tablica 17 prikazuje pet velikih poduzeća Karlovačke županije.

Tablica 17: Pet velikih poduzeća Karlovačke županije

	Naziv	Broj zaposlenika	Ukupni prihod	Dobit razdoblja
1.	Kim d.o.o.	96	289.020.300	10.267.400
2.	Alstom Hrvatska d.o.o.	854	452.340.100	53.569.300
3.	HS produkt d.o.o.	1 698	587.395.400	150.189.200
4.	Heineken Hrvatska d.o.o.	347	695.243.800	112.146.400
5.	PPK d.d.	476	869.749.500	16.365.000

Izvor: Obrada autorice prema popisu Privrednog vjesnika – “Najvećih 400 hrvatskih tvrtki u 2014. godini + 400 najvećih tvrtki po županijama,, dostupno na: <http://issuu.com/nestar/docs/400naj2014> (30.11.2015.)

Od 5¹⁴³ velikih poduzeća Karlovačke županije, najviše zaposlenika u 2014. godini imalo je poduzeće HS produkt d.o.o. (1.698 zaposlenika), najveći ukupni prihod PPK d.d. (869.749.500,00 kn) i najveću dobit razdoblja HS produkt d.o.o. (150.189.200,00 kn). Od 5 velikih poduzeća Karlovačke županije u 2014. godini, najmanji broja zaposlenika, najmanji

¹⁴³ Kod odabira poduzeća za praktični dio završnog rada korišteni su podaci iz Privrednog vjesnika, odnosno popis “Najvećih 400 hrvatskih tvrtki u 2014. godini + 400 najvećih tvrtki po županijama,, iz kojeg je autorica, uzimajući u obzir klasifikacija poduzeća prema Zakonu o računovodstvu, izdvojila samo 5 velikih poduzeća.

ukupni prihod i najmanju dobit razdoblja u 2014. godini imalo je poduzeće Kim d.o.o. (96 zaposlenika, 289.020.300,00 kn ukupnog prihoda i 10.267.400,00 kn dobiti razdoblja). U nastavku je prikazano učešće žena u upravama i nadzornim odborima za odabrana velika poduzeća.

Tablica 18: Broj članova nadzornih odbora i uprava velikih poduzeća Karlovačke županije

Naziv	Broj članova nadzornog odbora				Broj članova uprave			
	ukupno	žene	muškarci	učešće žena, %	ukupno	žene	muškarci	učešće žena, %
1. Kim d.o.o.	-	-	-	-	1	-	-	0%
2. Alstom Hrvatska d.o.o.	5	-	5	0%	2	-	-	0%
3. HS produkt d.o.o.	3	2	1	66,67%	2	-	2	0%
4. Heineken Hrvatska d.o.o.	3	1	2	33,33%	2	1	1	50%
5. PPK d.d.	5	3	2	60%	4	2	2	50%

Izvor: Obrada autorice prema podacima dostupnim na: FININFO (www.fininfo.hr), Sudski registar (www.sudreg.pravosudje.hr), Privredni vjesnik (www.privredni.hr)

Od 5 velikih poduzeća Karlovačke županije, u 2014. godini 4 poduzeća imala su nadzorni odbor. Poduzeće Alstom Hrvatska d.o.o. u svome nadzornom odboru imalo je 5 muškaraca, što znači da je učešće žena bilo 0%. Poduzeće HS produkt d.o.o. je od 3 člana nadzornog odbora imalo 2 žene, što znači da je učešće žena bilo 66,67%, poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o. je u svome nadzornom odboru imalo 3 člana, od čega 1 ženu, što znači da je učešće žena bilo 33,33% te poduzeće PPK d.d. koje je od 5 članova imalo 3 žene, odnosno učešće žena od 60%. Poduzeće s najvećim učešćem žena u nadzornom odboru u 2014. godini bilo je HS produkt d.o.o. (66,67%), a s najmanjim učešćem žena u nadzornom odboru Alstom Hrvatska d.o.o. (0%). Od 5 velikih poduzeća u 2014. godini samo su 2 poduzeća imala učešće žena u svojoj upravi. Poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o. imalo je učešće žena od 50% i poduzeće PPK d.d. također 50%.

Od odabranih 25 poduzeća iz Karlovačke županije, u 2014. godini samo je njih 13 imalo žene kao članice uprava, a njih 7 u nadzornim odborima¹⁴⁴. Najveće učešće žena u upravama imala su mala poduzeća (60%), dok je učešće od 50% bilo prisutno u srednjim i 20% u velikim poduzećima. Najveće učešće žena u nadzornim odborima imala su velika poduzeća (60%).

U Karlovačkoj županiji, prosječna neto plaća muškaraca iznosila je 5 537 kuna, a za žene 4 877 kuna, što znači da su žene imale manju prosječnu neto plaću u odnosu na muškarce za 14%. Najveće neto plaće imale su u opskrbi električnom energijom, plinom, parom i

¹⁴⁴ Od 25 odabranih poduzeća iz Karlovačke županije njih 15 nije imalo nadzorni odbor.

klimatizacija (6 535 kuna), financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja (6 054 kune) i u djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (5 812 kune). Najmanju neto plaću imale su u ostalim uslužnim djelatnostima (3 650 kuna), trgovini na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla (3 647 kuna) i u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (4 148 kuna). Veću prosječnu neto plaću, u odnosu na muškarce, žene su imale u djelatnosti opskrbe vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša (za 7%), građevinarstvu (za 7%) te u administrativnim i pomoćnim uslužnim djelatnostima (za 23%). Od ukupno 28 452 zaposlenih u 2012. godini, u Karlovačkoj županiji bilo je zaposleno 11 947 žena, odnosno njih 41,99%. U 2013. godini došlo je do rasta ukupno zaposlenih pa i zaposlenih žena te ih je stoga bilo za 0,28% više zaposlenih nego u 2012. godini. U 2014. pada broj zaposlenih žena pa u Karlovačkoj županiji ima za 0,70% manje zaposlenih žena u odnosu na 2013. godinu i za 0,42% manje u odnosu na 2012. godinu. U Karlovačkoj županiji bilo je 28 605 zaposlenih, od čega 11 897 žena, odnosno njih 41,59%. U Karlovačkoj županiji, u poljoprivredi, šumarstvu i ribarstvu udio žena u ukupnom broju zaposlenih bio je 21,13%, u rudarstvu i vađenju bilo je 8 zaposlenih muškaraca i niti jedna žena, u prerađivačkoj industriji je udio žena iznosio 26,36%, u opskrbi električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija 15,74%, u opskrbi vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša 18,21%, u građevinarstvu 11,99%, u trgovini na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla 63,47%, u prijevozu i skladištenju 18,38%, u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane 58,50%, u informacijama i komunikaciji 27,12%, financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja 76,53%, u poslovanju nekretninama 35,80%, u stručnim, znanstvenim i tehničkim djelatnostima 48,31%, u administrativnim i pomoćnim uslužnim djelatnostima 34,01%, u javnoj upravi i obrani; obveznom socijalnom osiguranju 30,92%, u obrazovanju 78,53%, u djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi 78,14%, u umjetnosti, zabavi i rekreaciji 68,42% te u ostalim uslužnim djelatnostima 64,55%. Iz navedenih podataka možemo zaključiti da je najveći postotak žena u Karlovačkoj županiji bio u obrazovanju 78,53%, djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi 78,14%, i u financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja 76,53%, a najmanji u rudarstvu i vađenju 0%, građevinarstvu 11,99% i u opskrbi električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija 15,74%. U 2014. godini, u Karlovačkoj županiji najviše je bilo zaposlenih iz skupine od 45 do 49 godine i od 50 do 54 godine, a najmanje iz skupine do 18 godina i 65 i više godina. Od ukupno 11 195 zaposlenih žena u pravnim osobama, u Karlovačkoj županiji bilo 0,03% žena do 18 godina, 2,33% žena od 19 do 24 godine, 8,41% žena od 25 do 29 godina, 13,59%

žena od 30 do 34 godine, 14,81% žena od 35 do 39 godina, 14,43% žena od 40 do 44 godine, 15,78% žena od 45 do 49 godina, 15,93% žena od 50 do 54 godine, 10,26% žena od 55 do 59 godina, 4,03% žena od 60 do 64 godine te 0,38% žena od 65 godina i više.

Od ukupno 11 195 zaposlenih žena u pravnim osobama, 2014. godini, u Karlovačkoj županiji bilo je 24,75% visoko obrazovanih žena (od čega 0,36% doktorica i 2,20% magistri), 11,35% žena sa višom stručnom spremom, 50,26% žena sa srednjom stručnom spremom, 2,69% žena sa nižom stručnom spremom, 0,24% visoko kvalificiranih radnica, 3,57% kvalificiranih radnica, 1,04% polukvalificiranih radnica te 6,09% nekvalificiranih radnica.,

Iako statistički podaci idu ženama u prilog, realna situacija je sasvim drugačija. Unatoč tome što u Karlovačkoj županiji ima 24,75% visoko obrazovanih žena i 11,35% žena sa višom stručnom spremom, od 28 605 zaposlenih u Karlovačkoj županiji, u 2014. godini zaposleno je bilo svega 11 248 žena. Kako je ranije spomenuto u radu, razdoblje od 29 do 35 godine života smatra se najplodnijim u profesionalnom životu, a iz podataka za 2014. godinu može se vidjeti da je u Karlovačkoj županiji bilo zaposleno samo 13,59% žena od 25 do 29 godina života i 14,81% žena od 30 do 34 godine života (vjerojatno je riječ o pretpostavkama ranije spomenutim u radu koje govore da u tome razdoblju muškarci dolaze u veliku prednost u odnosu na žene u profesionalnom smislu jer je to najčešće razdoblje duljeg izbjivanja žena s posla zbog porodiljnog dopusta, a nakon povratka na posao žene se uglavnom teže odlučuju na dodatno usavršavanje i određene poslovne zadatke zbog kojih bi izbivale duže vrijeme izvan doma). Govoreći o razlikama u plaći, prosječna neto plaća žena u Karlovačkoj županiji za 2014. godinu bila je za 14% manja od plaće koju primaju muškarci. Iako se ne može svrstati na sami vrh po razlici u plaći, Karlovačka županije ipak se nalazi na nezavidnom 3. mjestu. Na lošijoj poziciji od Karlovačke županija nalaze se samo Varaždinska županija (18%) i Sisačko-moslavačka županija (15%). Najmanje razlike u plaći zabilježene su u Brodsko-posavskoj županiji (2,39%), Koprivničko-križevačkoj županiji (4%) i Virovitičko-podravskoj županiji (5,53%).

6. ZAKLJUČAK

Od početka 20. stoljeća pa sve do danas položaj žena se u mnogočemu promijenio te su se međuvremenu kreirale i različite zakonske regulative kojima je cilj promicanje ravnopravnosti žena. Međutim, trendovi na tržištu rada jasno pokazuju kako ravnopravnost spolova na tržištu rada nije postignuta jer žene u pravilu rade na poslovima niže odgovornosti, manje su plaćene te sporije napreduju. Glavnom preprekom smatra se tradicionalno razmišljanje, odnosno da postoje točno određena zanimanja za žene i isto tako za muškarce, da muškarci trebaju imati veće plaće jer su sposobniji od žena i slična razmišljanja. Nadalje, diskriminacija se pokazuje već kod selekcije zaposlenika jer većina poduzeća postavlja osobna pitanja o braku i zasnivanju obitelji. Gotovo nekoliko stoljeća ženama nije bilo omogućeno obrazovanje niti položaj jednak muškarcima. Često se žene drže u pozadini i zapravo ne žele istupiti i izboriti se za napredovanje na višu razinu u organizaciji. Kako bi žene u što većem broju utjecale na promjene koje ih okružuju, moraju se promovirati priče o uspješnim ženama koje ne pristaju na konformizam i rodno ograničene izbore. Školsko obrazovanje, kao najorganiziraniji oblik učenja, na mnogo različitih načina utječe na poticanje i sprječavanje spolnih nejednakosti kroz: obrazovni program, procedure kod upisa u školu, odnos nastavnika/-ca prema učenicima/-cama, kulturom u školi, vrednovanjem učenika, odabirom odgovarajućeg vodstva za obrazovnu ustanovu, politikom zapošljavanja, i sl.

Žene i dalje odabiru zanimanja/studije koji se i tradicionalno smatraju “ženskima,, što rezultira posljedicom da se kasnije odlučuju za manje plaćena zanimanja i manje su zastupljene na rukovodećim pozicijama i u djelatnostima gdje bi možda imale mogućnost napredovanja. Tradicionalna shvaćanja žena, obaveze žena oko obitelji, odbojnost prema ženama na rukovodećim pozicijama i pokušaji žena da svoj “ženski,, stil vođenja zamijene onim koji se od njih očekuje (“muški,, stil vođenja) doveli su do nastanka pojma *staklenog stropa*, odnosno prepreke zbog koje žene sa znanjem i ambicijama ne mogu doći do viših pozicija u organizacijama, obrazovanju, politici, i sl. Žene su obično menadžeri na nižim pozicijama dok se na rukovodećim pozicijama uglavnom nalaze muškarci.

Rodni stereotipi i predrasude mogu nestati jedino ako se započne “revolucija svijesti,, čiji je glavni pokretač svako ljudsko biće ponaosob, jer, svjesno ili nesvjesno, i žene i muškarci ponekad diskriminiraju i sami sebe i druge. Temelji tog ponašanja nalaze se u usađenim vrijednostima koje se stječu još u roditeljskom domu i tijekom djetinjstva. Mediji u

mногоčemu također utječu na promicanje ravnopravnosti i uklanjanje diskriminacije, ali, nažalost ne vrlo često u pozitivnom smislu jer su teme o ženama doista slabo popraćene, a kada se i spominju naglašava se moderna ideologija žene koja umjesto akademskim obrazovanjem i trudom, svojim fizičkim izgledom osigurava financijsku sigurnost. Žene današnjice ne smiju biti ovisne i bez vlastitog mišljenja jer biti ženom znači steći željeno obrazovanje te se svojim znanjima i vještinama dokazati u privatnom i poslovnom svijetu. Žene menadžeri nisu samo pravilan odabir, već i ekonomska isplativnost.

LITERATURA

KNJIGE

1. Armstrong, M.: **“Kompletna menadžerska znanja – Upravljanje ljudima i sobom,,**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001.
2. Armstrong, M.: **“Kompletna menadžerska znanja – Upravljanje poslovima i aktivnostima,,**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001.
3. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: **“Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi,,**, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
4. Buble, M.: **“Menadžerske vještine,,**, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2010.
5. Buckingham, M.; Coffman, C.: **“Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije – Prvo odbacite sva pravila,,**, MASMEDIA, Zagreb, 2004.
6. Drucker, P.: **“Najvažnije o menadžmentu,,**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.
7. Kamp, D.: **“Menadžer 21. stoljeća – Tehnike rukovođenja za novi milenij,,**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2000.
8. Roje, S.: **“Menadžer novog kova,,**, Megafon d.o.o., Zagreb, 2009.
9. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: **“Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj,,**, Masmmedia, Zagreb, 2004.
10. Wasserbauer, B.; Grgat, I.: **“Znanstveni i stručni rad – Načela i metode,,**, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2007.
11. Weihrich, H.; Koontz, H.: **“Menadžment,,**, MATE, Zagreb, 1994.

ČLANCI OBJAVLJENI U ČASOPISIMA

1. Bedeković, V.; Golub, D.: **“Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja,,**, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2. No. 3., 2011.
2. Bedeković, V.; Ravlić, Ž.: **“Položaj žena u rukovodećim strukturama službi jedinaica lokalne uprave i područne (regionalne) samouprave na primjeru Virovitičko-podravske županije,,**, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2, No. 2, 2011.
3. Galičić, V.; Ivanović, Z.: **“Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu,,**, Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, No. 1, 2006.

4. Galić, B.: **“Seksistički diskurs rodnog identiteta,,**, Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline", Vol. 13, No. 3-4, 2004.
5. Garača, N.; Kadlec, Ž.: **“Komunikacija u procesu menadžmenta,,**, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2. No. 3., 2011.
6. Kamenov, Ž.; Galić, B.: **“Rodna ravnopravnost i diskriminacija u Hrvatskoj,,**, Istraživanje: Percepcija, iskustva i stavovi o rodnoj diskriminaciji u Republici Hrvatskoj, Ured za ravnopravnost spolova Vlade Republike Hrvatske, 2009., <http://www.ured-ravnopravnost.hr>
7. Kuka, E.: **“Značaj obrazovanja menadžera,,**, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 3, No. 1, 2012.
8. Leinert Novosel, S.: **“Politika zapošljavanja žena,,**, Politička misao, Vol. 40, No. 3, 2004.
9. Opsenica, D.: **“Uloga menadžera i menadžmenta u poduzeću,,**, Gospodarstvo i okoliš: stručni časopis za tehniku zaštite okoliša, Knjižnica Sveučilišta u Splitu, Fakultet građevinarstva, arhitekture i geodezije, 2004., <http://biblioteka@gradst.hr>
10. Pećnik, L.; Sindik, J.: **“Neki aspekti psihološke antropologije žene,,**, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Nol. 4, No. 2, 2013.
11. Pološki, N.: **“Basic requirements for the successful implementstion of the “feminine leadership,, style in croatian enterprises,,**, Management: journal of contemporary management issues, Vol. 6, No. 1-2, 2001.
12. Pološki, N.: **“Ženski stil" vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima,,**, Ekonomski pregled, Vol. 54, No. 1-2, 2003.
13. Pražetina, R.: **“Oblici mobinga i sudska zaštita žrtava mobinga,,**, Policija i sigurnost, Vol. 21, No. 4, 2013.
14. Prijčić-Samaržija, S.; Avelini Holjevac, I.; Turk, M.: **“Žene u znanosti: Stakleni strop,,**, Društvena istraživanja, Vol. 18, No. 6, 2009.
15. Ružić, V.; Perušić, M.: **“Položaj žena u menadžmentu – novi trendovi u fenomenu staklenog stropa,,**, Vol. V., br. 1.
16. Vučemilović, V.: **“Diskriminacija žena na tržištu rada s osvrtom na Hrvatsku,,**, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2, No. 2, 2011.

INTERNETSKI IZVORI

1. 24 sata: “**Jednakost među spolovima moguća je tek za 100 godina,**”, 2015., <http://www.24sata.hr/pametnakuna/jednakost-meu-spolovima-moguca-je-tek-za-100-godina-233138>
2. Belak, V.: “**Osnove menadžmenta,**”, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, <http://www.efzg.hr>
3. BusinessDictionary, <http://www.businessdictionary.com>
4. Council of Europe: <http://wcd.coe.int.>, 2013.
5. Čičin-Šain, D.: “**Osnove menadžmenta,**”, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik, <http://www.vus.hr>
6. Dračo, I.: “**Učenje po modelu,**”, Žene liderke XXI vijeka, 2011., <http://www.vladars.net>
7. Državni zavod za statistiku: “**Međunarodni dan pismenosti,**”, <http://www.dzs.hr/Hrv/important/Interesting/pismenost.htm>
8. Državni zavod za statistiku: Statistička izvješća, Zaposlenost i plaće u 2014., Zagreb, 2015., str. 115., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/SI-1549.pdf
9. Državni zavod za statistiku: **Priopćenje**, broj 9.2.1./1., Zagreb, ožujak 2015., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/09-02-01_02_2015.htm
10. Državni zavod za statistiku: **Priopćenje**, broj 9.2.4., Zagreb, ožujak 2015., http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/SI-1549.pdf
11. Državni zavod za statistiku: **Priopćenje**, broj 9.2.6., Zagreb, travanj 2015., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/09-02-06_01_2015.htm
12. Državni zavod za statistiku: **Žene i muškarci u 2015.**, Zagreb, 2015., http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/SI-1549.pdf
13. Europski parlament: “**Izvješće o prijedlogu Direktive Europskog parlamenta i Vijeća o povećanju ravnoteže spolova među savjetodavnim članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama te o drugim povezanim mjerama,**”, 2013., <http://www.europarl.europa.eu>
14. Eurostat – Statistics Explained, 2015., <http://www.ec.europa.eu>
15. FININFO: <http://www.fininfo.hr/>
16. Hrvatski sabor: <http://www.sabor.hr>, 2014.
17. Ifković, S.: “**Žene u muškim utvrdama,**”, 2014., <http://www.banka.hr>

18. Jutarnji list: **“Na prvom poslu žene u Hrvatskoj imaju bolju plaću od muškaraca,,** 2015., <http://www.jutarnji.hr/na-prvom-poslu-zene-u-hrvatskoj-imaju-bolju-placu-od-muskaraca/1461959/>
19. Libela - portal o rodu, spolu i demokraciji: **“Ženska povelja Europske komisije,,** 2010., <http://www.libela.org>
20. Marušić, E.: **“Pojam menadžmenta,,** Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet, Split, 2012., <http://www.pfst.hr>
21. Matotek, V.: **“Prava žene kroz povijest – novi vijek,,** 2010., Hrvatski povijesni portal, <http://povijest.net>
22. N1: **“Evo koliko žene u EU zarađuju manje od muškaraca,,** 2015., <http://hr.n1info.com/a33563/Biznis/Evo-koliko-zene-u-EU-zaradjuju-manje-od-muskaraca.html>
23. Net.hr: **“Nimalo ohrabrujući podaci o stanju u Hrvatskoj,,** 2014., <http://www.net.hr>
24. Politika +: **“Broj zaposlenih u Hrvatskoj u siječnju pao ispod 1,3 milijuna,,** 2015., <http://www.politikaplus.com>
25. Politika +: **“U EU i dalje velika razlika u plaćama između muškaraca i žena,,** 2015., <http://www.politikaplus.com/novost/98243/u-eu-i-dalje-velika-razlika-u-placama-između-muskaraca-i-zena>
26. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova: **“Izvješće o radu za 2014.,,,** Zagreb, 2015., <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Sjednice/2015/229%20sjednica%20Vlade//229%20-%202016%20e.pdf>
27. Privredni vjesnik: <http://www.privredni.hr/>
28. Selectio: **“Udio žena u upravama vodećih tvrtki 16%,,** 2015., <http://www.selectio.hr/udio-zena-u-upravama-vodecih-tvrtki-16/>
29. Sudski registar: <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1>
30. UNDP, **“Kvaliteta života u Hrvatskoj: regionalne razlike,,** 2006., <http://www.jutarnji.hr>
31. Ured za ravnopravnost spolova, <http://www.ured-ravnopravnost.hr>, 2014.
32. Vasiljević, S.; Valković, I.: **“Vodič za promicanje politike jednakih mogućnosti na radnom mjestu,,** CESI, 2007., <http://www.cesi.hr>

33. Vuković, D.: **“Organizacija i reorganizacija,,** 2008., str. 8.,
https://bib.irb.hr/datoteka/576989.WHP-2008-01-1-03_Organizacija_i_reorganizacija.pdf
34. Zakon o računovodstvu: Razvrstavanje poduzetnika, članak 3.
35. Žena.hr: **“Žene su bolji menadžeri od muškaraca!,,** 2010., <http://zena.hr>
36. Žene liderke: <http://www.proeduca.net>

POPIS TABLICA

Tablica 1: “Ženski,, i “muški,, stil vođenja	20
Tablica 2: Stope zaposlenosti za odabrane skupine stanovništva, 2014. (%)	26
Tablica 3: Udio žena u upravama najvećih kompanija Srednja Europe, (%).....	29
Tablica 4: Studenti upisani na visoka učilišta prema vrsti studija, godinama studija i spolu u ak. g. 2013./2014.	31
Tablica 5: Aktivno stanovništvo Republike Hrvatske prema administrativnim izvorima po mjesecima 2014., konačni podaci (ukupno).....	34
Tablica 6: Aktivno stanovništvo Republike Hrvatske prema administrativnim izvorima po mjesecima 2014., konačni podaci (žene).....	35
Tablica 7: Aktivno stanovništvo Republike Hrvatske prema administrativnim izvorima i spolu	36
Tablica 8: Zaposleni u pravnim osobama prema spolu od 2012. do 2014., stanje 31. ožujka	38
Tablica 9: Zaposleni u pravnim osobama prema djelatnosti, prosjek 2014.	40
Tablica 10: Broj zaposlenih žena u pravnim osobama po mjesecima 2014., prema NKD-u 2007.	43
Tablica 11: Zaposlene žene u pravnim osobama prema županijama i stupnju stručnog obrazovanja, stanje 31. ožujka 2014.	44
Tablica 12: Zaposlene žene u pravnim osobama prema županijama i starosti, stanje 31. ožujka 2014.	45
Tablica 13: 10 malih poduzeća Karlovačke županije.....	47
Tablica 14: Broj članova nadzornih odbora i uprava malih poduzeća Karlovačke županije ...	48
Tablica 15: 10 srednjih poduzeća Karlovačke županija.....	49
Tablica 16: Broj članova nadzornih odbora i uprava srednjih poduzeća Karlovačke županije	49
Tablica 17: Pet velikih poduzeća Karlovačke županije.....	50
Tablica 18: Broj članova nadzornih odbora i uprava velikih poduzeća Karlovačke županije .	51

POPIS SHEMA

Shema 1: Funkcije menadžmenta.....	4
Shema 2: Odnos menadžerskih vještina po razinama organizacije.....	12

POPIS SLIKA

Slika 1: Zaposleni u pravnim osobama u 2014. po mjesecima	37
Slika 2: Zaposleni po županijama i prema spolu, stanje 31. ožujka 2014.....	41
Slika 3: Zaposleni u pravnim osobama prema NKD-u 2007. u veljači 2015.....	42

POPIS PRILOGA

Prilog 1: Prosječne mjesečne bruto i neto plaće zaposlenih prema NKD-u 2007. i spolu po županijama, prosjek 2013.....	65
Prilog 2: Zaposleni u pravnim osobama po županijama, prema spolu i NKD-u 2007., stanje 31. ožujka 2014.	75
Prilog 3: Popis djelatnosti prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. g.	78
Prilog 4: Županije u Hrvatskoj	78

PRILOZI

Prilog 1: Prosječne mjesečne bruto i neto plaće zaposlenih prema NKD-u 2007.¹⁴⁵ i spolu po županijama, prosjek 2013.

		Prosječne bruto plaće po zaposlenome, kune			Prosječne neto plaće po zaposlenome, kune		
		ukupno	muškarci	žene	ukupno	muškarci	žene
<i>Republika Hrvatska</i>		7 926	8 319	7 470	5 507	5 773	5 200
Zagrebačka županija		7 358	7 633	6 945	5 165	5 346	4 891
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	6 676	6 884	6 095	4 877	5 045	4 407
B	Rudarstvo i vađenje	10 253	10 304	9 159	7 156	7 197	6 291
C	Prerađivačka industrija	6 874	7 057	6 401	4 879	5 015	4 531
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	9 352	9 480	8 742	6 647	6 763	6 093
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	7 636	7 646	7 598	5 498	5 493	5 517
F	Gradevinarstvo	5 321	5 327	5 274	3 912	3 925	3 796
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	6 783	7 280	6 180	4 765	5 096	4 363
H	Prijevoz i skladištenje	12 021	12 172	11 616	7 507	7 594	7 275
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	4 653	4 948	4 340	3 474	3 673	3 262
J	Informacije i komunikacije	7 566	7 873	6 843	5 319	5 516	4 855
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	8 767	9 567	8 517	6 082	6 511	5 949
L	Poslovanje nekretninama	6 931	6 211	8 410	4 979	4 497	5 968
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	7 604	8 230	6 660	5 258	5 629	4 699
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	4 700	4 580	5 046	3 540	3 477	3 720
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	7 980	8 555	7 281	5 690	6 119	5 169
P	Obrazovanje	7 478	8 169	7 339	5 302	5 722	5 218
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	7 257	8 322	7 075	5 165	5 831	5 051
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	6 438	7 010	6 170	4 644	4 905	4 522
S	Ostale uslužne djelatnosti	5 798	6 225	5 342	4 187	4 506	3 846
Krapinsko-zagorska županija		6 555	7 037	6 097	4 725	5 055	4 412
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	5 924	6 119	5 513	4 412	4 609	3 998
B	Rudarstvo i vađenje	5 646	5 543	6 441	4 192	4 129	4 682
C	Prerađivačka industrija	5 719	6 716	4 470	4 188	4 869	3 334
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	8 843	9 041	7 898	6 337	6 495	5 581
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	6 199	6 124	6 519	4 303	4 257	4 498
F	Gradevinarstvo	4 949	4 952	4 926	3 711	3 712	3 699
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 390	5 952	5 000	3 952	4 356	3 672
H	Prijevoz i skladištenje	6 036	6 033	6 044	4 502	4 514	4 465
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	4 816	5 149	4 607	3 595	3 793	3 470

¹⁴⁵ NKD 2007. – Nacionalna klasifikacija djelatnosti, verzija 2007.

J	Informacije i komunikacije	7 216	8 174	5 596	5 261	5 908	4 166
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	9 195	10 300	8 821	6 432	7 130	6 196
L	Poslovanje nekretninama	8 503	7 342	8 592	5 924	5 127	5 985
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	7 106	7 658	6 130	5 041	5 383	4 438
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	6 415	5 119	7 175	4 784	3 864	5 324
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	7 994	8 744	7 227	5 789	6 337	5 230
P	Obrazovanje	7 116	7 206	7 091	5 108	5 210	5 080
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 875	11 721	7 977	6 099	7 614	5 622
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	6 880	6 705	6 985	4 996	4 949	5 024
S	Ostale uslužne djelatnosti	5 763	5 463	5 916	4 250	4 016	4 370
	Sisačko-moslavačka županija	7 134	7 564	6 574	5 119	5 432	4 711
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	7 236	7 524	6 340	5 328	5 553	4 628
B	Rudarstvo i vađenje	10 672	10 706	10 233	7 371	7 436	6 528
C	Prerađivačka industrija	7 107	7 679	5 766	5 051	5 434	4 151
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	9 364	9 474	8 757	6 611	6 701	6 114
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	7 253	7 198	7 470	5 293	5 277	5 356
F	Gradevinarstvo	5 831	5 760	6 727	4 312	4 278	4 730
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 046	5 821	4 679	3 736	4 276	3 481
H	Prijevoz i skladištenje	6 683	6 770	6 271	4 923	4 988	4 619
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	5 108	5 563	4 840	3 879	4 207	3 686
J	Informacije i komunikacije	8 687	9 305	6 833	6 187	6 637	4 837
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	8 784	9 563	8 577	6 028	6 617	5 872
L	Poslovanje nekretninama	5 897	5 692	6 137	4 308	4 192	4 445
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	7 170	7 439	6 756	5 109	5 284	4 873
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	5 291	5 019	5 843	3 971	3 793	4 331
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	7 958	8 378	7 180	5 759	6 090	5 147
P	Obrazovanje	7 243	7 450	7 187	5 191	5 288	5 164
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 025	9 664	7 598	5 575	6 549	5 320
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	6 559	7 080	6 330	4 762	5 173	4 582
S	Ostale uslužne djelatnosti	5 479	5 504	5 451	4 026	4 038	4 012
	Karlovačka županija	7 382	7 741	6 836	5 275	5 537	4 877
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	8 084	8 310	7 304	5 946	6 137	5 288
B	Rudarstvo i vađenje	5 229	5 229	-	3 863	3 863	-
C	Prerađivačka industrija	7 228	7 571	6 182	5 100	5 327	4 408
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	9 645	9 707	9 305	6 796	6 844	6 535
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	6 731	6 617	7 265	4 916	4 853	5 213
F	Gradevinarstvo	6 335	6 242	7 047	4 627	4 588	4 933
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 437	6 128	4 952	3 980	4 454	3 647
H	Prijevoz i skladištenje	6 820	6 915	6 378	5 012	5 093	4 636
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	5 939	6 499	5 598	4 370	4 732	4 148
J	Informacije i komunikacije	6 749	6 953	6 136	4 864	5 007	4 436
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	9 033	9 815	8 786	6 197	6 652	6 054
L	Poslovanje nekretninama	7 204	7 395	6 760	5 221	5 334	4 956
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	7 202	7 689	6 607	5 126	5 424	4 763
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	5 082	4 600	6 247	3 799	3 496	4 531

O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	8 640	9 144	7 440	6 203	6 583	5 297
P	Obrazovanje	7 003	7 166	6 955	5 037	5 147	5 005
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 853	10 462	8 360	6 091	7 000	5 812
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	6 173	6 245	6 134	4 522	4 560	4 501
S	Ostale uslužne djelatnosti	5 620	6 619	4 941	4 106	4 776	3 650
	Varaždinska županija	6 118	6 668	5 575	4 429	4 804	4 060
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	5 975	6 533	4 860	4 390	4 758	3 653
B	Rudarstvo i vađenje	8 405	8 391	8 628	5 893	5 877	6 133
C	Prerađivačka industrija	4 899	5 717	4 194	3 633	4 176	3 165
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	10 170	10 229	9 905	7 041	7 097	6 790
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	6 862	6 896	6 712	4 982	5 026	4 784
F	Gradevinarstvo	6 100	6 026	6 832	4 427	4 386	4 838
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 384	6 104	4 770	3 949	4 427	3 542
H	Prijevoz i skladištenje	6 568	6 547	6 670	4 829	4 834	4 803
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	5 477	6 083	4 994	3 998	4 401	3 677
J	Informacije i komunikacije	8 235	8 894	6 737	5 830	6 256	4 861
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	9 900	10 835	9 309	6 724	7 279	6 373
L	Poslovanje nekretninama	6 815	6 850	6 725	4 648	4 689	4 540
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	6 959	7 325	6 432	4 924	5 149	4 601
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	4 005	3 925	4 124	3 038	3 017	3 069
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	8 229	8 646	7 596	5 884	6 262	5 310
P	Obrazovanje	7 322	7 973	7 101	5 203	5 530	5 093
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 168	9 924	7 673	5 707	6 700	5 427
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	7 040	7 334	6 792	5 071	5 265	4 909
S	Ostale uslužne djelatnosti	6 370	6 307	6 446	4 526	4 448	4 620
	Koprivničko-križevačka županija	7 123	7 217	7 013	5 116	5 204	5 013
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	6 591	6 912	5 643	4 845	5 096	4 104
B	Rudarstvo i vađenje	10 910	10 979	10 255	7 736	7 782	7 306
C	Prerađivačka industrija	7 283	7 177	7 434	5 194	5 149	5 259
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	8 258	8 310	8 066	5 953	5 992	5 810
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	5 574	5 550	5 656	4 174	4 172	4 182
F	Gradevinarstvo	5 072	5 054	5 255	3 806	3 793	3 939
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 386	5 488	5 292	3 965	4 066	3 872
H	Prijevoz i skladištenje	6 820	6 989	6 033	5 056	5 171	4 519
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	4 500	5 046	4 205	3 358	3 754	3 144
J	Informacije i komunikacije	7 664	8 285	5 944	5 566	5 995	4 378
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	10 590	13 606	9 143	7 111	8 886	6 259
L	Poslovanje nekretninama	5 234	6 162	3 842	3 781	4 319	2 974
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	7 446	7 838	6 781	5 311	5 585	4 846
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	3 876	3 504	4 776	2 993	2 751	3 578
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	7 728	8 471	7 007	5 631	6 170	5 109
P	Obrazovanje	7 192	7 735	7 019	5 181	5 533	5 068
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 719	10 937	8 185	6 038	7 333	5 726
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	6 021	6 945	5 482	4 395	4 903	4 099
S	Ostale uslužne djelatnosti	5 419	6 636	4 633	3 990	4 847	3 436

	Bjelovarsko-bilogorska županija	6 382	6 628	6 104	4 626	4 808	4 419
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	6 703	6 944	5 877	4 864	5 035	4 276
B	Rudarstvo i vađenje	9 068	8 780	11 328	6 344	6 193	7 527
C	Prerađivačka industrija	4 903	5 365	4 180	3 648	3 972	3 141
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	7 473	7 638	6 765	5 396	5 510	4 905
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	5 401	5 403	5 392	4 039	4 052	3 984
F	Gradevinarstvo	5 791	5 647	6 844	4 296	4 222	4 834
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 218	5 752	4 837	3 842	4 200	3 858
H	Prijevoz i skladištenje	6 053	6 019	6 170	4 504	4 491	4 547
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	4 183	4 024	4 308	3 166	3 077	3 236
J	Informacije i komunikacije	9 144	10 507	6 059	6 281	7 131	4 360
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	9 960	11 998	8 781	6 753	7 895	6 093
L	Poslovanje nekretninama	6 115	6 295	5 666	4 508	4 566	4 364
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	6 644	7 421	5 573	4 816	5 348	4 083
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	4 185	4 252	4 063	3 194	3 266	3 066
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	8 159	8 729	7 396	5 882	6 335	5 276
P	Obrazovanje	7 075	7 185	7 042	5 082	5 106	5 075
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 201	9 725	7 695	5 738	6 637	5 440
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	6 462	7 526	5 835	4 684	5 305	4 319
S	Ostale uslužne djelatnosti	5 023	5 130	4 904	3 729	3 818	3 630
	Primorsko-goranska županija	7 865	8 287	7 369	5 518	5 786	5 201
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	7 353	7 459	6 983	5 338	5 449	4 954
B	Rudarstvo i vađenje	10 059	10 054	10 089	6 674	6 664	6 744
C	Prerađivačka industrija	7 476	7 708	6 739	5 260	6 439	4 694
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	10 610	10 827	9 525	7 341	7 494	6 575
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	7 642	7 583	7 886	5 485	5 450	5 627
F	Gradevinarstvo	6 568	6 586	6 433	4 746	4 763	4 617
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	6 206	6 906	5 559	4 485	4 944	4 061
H	Prijevoz i skladištenje	8 360	8 569	4 614	5 908	6 047	5 415
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	7 192	7 864	6 647	5 132	5 528	4 810
J	Informacije i komunikacije	9 892	10 488	8 945	6 700	7 068	6 116
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	9 399	10 754	8 875	6 400	7 118	6 122
L	Poslovanje nekretninama	7 278	7 339	7 215	5 137	5 190	5 081
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	10 426	12 088	8 117	6 859	7 779	5 582
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	4 618	4 635	4 597	3 426	3 424	3 428
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	8 831	8 975	8 691	6 161	6 320	6 007
P	Obrazovanje	8 518	10 469	7 963	5 890	6 934	5 593
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 701	10 983	8 094	6 038	7 289	5 705
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	7 830	8 416	7 410	5 505	5 926	5 204
S	Ostale uslužne djelatnosti	7 433	8 395	6 754	5 229	5 844	4 794
	Ličko-senjska županija	7 016	7 389	6 517	5 061	5 337	4 692
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	7 598	7 625	7 648	5 626	5 663	5 448
B	Rudarstvo i vađenje	7 845	7 794	8 013	5 519	5 472	5 672
C	Prerađivačka industrija	4 700	4 796	4 454	3 485	3 545	3 328

D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	9 784	9 979	8 890	6 916	7 062	6 245
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	6 498	6 407	7 015	4 751	4 693	5 083
F	Gradevinarstvo	4 971	4 959	5 079	3 715	3 715	3 718
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 314	6 034	4 806	3 927	4 440	3 565
H	Prijevoz i skladištenje	7 954	8 067	7 542	5 556	5 627	5 298
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	6 173	6 855	5 639	4 528	5 015	4 146
J	Informacije i komunikacije	8 001	8 806	6 216	5 790	6 353	4 543
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	8 153	9 274	7 783	5 701	6 402	5 469
L	Poslovanje nekretninama	5 260	5 131	5 710	3 589	3 511	3 865
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	7 676	8 444	6 448	5 514	6 037	4 676
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	4 295	3 913	5 694	3 260	3 006	4 187
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	8 218	8 958	6 999	5 927	6 461	5 048
P	Obrazovanje	6 899	7 420	6 703	4 951	5 229	4 847
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 304	10 461	7 597	5 719	7 065	5 278
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	6 585	7 113	6 241	4 839	5 277	4 554
S	Ostale uslužne djelatnosti	7 081	7 568	6 628	5 058	5 376	4 763
	Virovitičko-podravska županija	6 423	6 567	6 241	4 676	4 787	4 536
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	6 339	6 501	5 624	4 702	4 829	4 144
B	Rudarstvo i vađenje	7 586	7 621	7 414	5 299	5 279	5 395
C	Prerađivačka industrija	4 816	5 132	4 121	3 608	3 833	3 112
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	8 536	8 625	8 134	6 184	6 273	5 787
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	6 338	6 369	6 248	4 701	4 737	4 598
F	Gradevinarstvo	5 533	5 430	6 448	4 105	4 048	4 608
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	4 810	5 012	4 601	3 622	3 762	3 476
H	Prijevoz i skladištenje	6 523	6 669	5 987	4 847	4 956	4 448
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	4 361	5 425	3 877	3 326	4 082	2 982
J	Informacije i komunikacije	7 958	8 573	6 114	5 827	6 253	4 549
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	9 422	12 214	8 297	6 431	7 957	5 816
L	Poslovanje nekretninama	6 632	6 632	-	4 832	4 832	-
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	6 575	6 632	6 470	4 688	4 716	4 636
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	5 046	4 057	7 767	3 789	3 123	5 619
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	7 719	8 511	6 772	5 640	6 214	4 955
P	Obrazovanje	7 100	7 176	7 072	5 129	5 167	5 115
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 848	12 715	7 677	6 064	8 232	5 408
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	5 835	5 663	6 014	4 358	4 300	4 419
S	Ostale uslužne djelatnosti	6 238	6 457	5 909	4 527	4 646	4 349
	Požeško-slavonska županija	6 574	6 844	6 247	4 797	5 007	4 541
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	7 468	7 634	6 836	5 453	5 581	4 967
B	Rudarstvo i vađenje	5 030	5 018	5 142	3 849	3 849	3 845
C	Prerađivačka industrija	4 862	5 325	4 145	3 645	3 998	3 098
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	9 514	9 530	9 420	6 875	6 879	6 854
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	7 458	7 734	6 314	5 334	5 506	4 622
F	Gradevinarstvo	4 918	4 769	5 871	3 722	3 652	4 175
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 541	5 890	5 143	4 083	4 349	3 780

H	Prijevoz i skladištenje	5 754	5 659	6 172	4 325	4 272	4 555
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	5 057	4 820	5 276	3 853	3 720	3 976
J	Informacije i komunikacije	10 269	10 566	8 318	7 236	7 401	6 150
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	7 733	10 024	6 749	5 503	6 869	4 915
L	Poslovanje nekretninama	8 190	8 644	3 948	5 838	6 138	3 034
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	6 966	7 175	6 741	4 928	5 091	4 753
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	6 807	6 433	7 401	5 061	4 713	5 616
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	8 192	8 769	7 423	6 012	6 462	5 411
P	Obrazovanje	7 180	7 582	7 024	5 203	5 523	5 079
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 670	11 245	7 811	6 026	7 442	5 553
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	7 684	7 928	7 558	5 512	5 669	5 431
S	Ostale uslužne djelatnosti	5 387	5 608	5 086	3 996	4 158	3 775
	Brodsko-posavska županija	6 750	6 784	6 701	4 887	4 935	4 820
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	6 725	6 943	6 079	4 925	5 116	4 360
B	Rudarstvo i vađenje	6 176	6 127	6 399	4 504	4 476	4 626
C	Prerađivačka industrija	5 555	5 837	4 541	4 098	4 299	3 373
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	9 115	9 111	9 131	6 544	6 585	6 370
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	5 864	5 816	6 079	4 397	4 377	4 487
F	Gradevinarstvo	6 091	6 117	5 896	4 482	4 513	4 260
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 412	5 637	5 163	4 018	4 205	3 812
H	Prijevoz i skladištenje	7 459	7 737	6 425	5 493	5 680	4 798
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	3 990	4 228	3 691	3 086	3 259	2 867
J	Informacije i komunikacije	7 345	7 841	5 858	5 244	5 566	4 277
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	8 244	9 759	7 538	5 789	6 668	5 379
L	Poslovanje nekretninama	6 648	6 648	-	5 102	5 102	-
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	7 209	7 534	6 613	5 056	5 268	4 667
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	4 143	3 907	5 574	3 167	2 998	4 186
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	7 879	8 492	7 092	5 725	6 193	5 124
P	Obrazovanje	7 462	7 874	7 317	5 350	5 596	5 266
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	9 134	12 337	8 294	6 291	8 165	5 800
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	5 820	7 444	5 118	4 294	5 408	3 813
S	Ostale uslužne djelatnosti	5 435	5 202	5 680	3 972	3 841	4 110
	Zadarska županija	7 546	8 032	6 993	5 364	5 691	4 993
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	7 960	4 044	7 563	5 582	5 672	5 158
B	Rudarstvo i vađenje	5 928	6 069	5 167	4 337	4 433	3 820
C	Prerađivačka industrija	6 342	6 585	5 707	4 612	4 806	4 106
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	9 859	9 953	9 265	6 876	6 933	6 521
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	6 451	6 436	6 534	4 659	4 628	4 823
F	Gradevinarstvo	6 114	6 129	6 022	4 530	4 556	4 372
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 652	6 382	5 120	4 168	4 668	3 803
H	Prijevoz i skladištenje	8 672	9 029	7 703	6 007	6 225	5 415
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	8 014	8 771	7 062	5 481	5 943	4 900
J	Informacije i komunikacije	8 743	9 060	7 992	6 265	6 503	5 704
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	10 291	12 292	9 252	7 044	8 427	6 326
L	Poslovanje nekretninama	6 110	6 790	5 393	4 337	4 772	3 877

M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	7 998	8 584	7 213	5 615	5 971	5 138
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	5 275	5 129	5 695	3 867	3 777	4 124
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	8 593	9 540	7 028	6 189	6 854	5 088
P	Obrazovanje	8 197	9 472	7 780	5 750	6 435	5 526
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 728	11 534	7 955	6 017	7 546	5 596
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	7 065	7 663	6 409	5 074	5 453	4 658
S	Ostale uslužne djelatnosti	8 740	7 278	6 302	4 817	5 173	4 526
	Osječko-baranjska županija	7 055	7 208	6 852	5 076	5 197	4 916
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	6 526	6 623	6 130	4 804	4 866	4 464
B	Rudarstvo i vađenje	8 343	8 233	9 230	5 948	5 877	6 517
C	Prerađivačka industrija	5 367	5 822	4 646	3 996	4 324	3 475
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	10 170	10 421	8 996	7 124	7 290	6 352
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	6 350	6 303	6 535	4 718	4 701	4 784
F	Gradevinarstvo	5 599	5 462	6 883	4 125	4 045	4 875
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 916	6 450	5 323	4 319	4 682	3 917
H	Prijevoz i skladištenje	6 640	6 888	6 435	4 917	4 960	4 734
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	5 350	5 169	5 492	3 987	3 870	4 079
J	Informacije i komunikacije	8 298	8 815	7 182	5 850	6 200	5 093
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	8 773	10 102	8 027	6 101	6 861	5 675
L	Poslovanje nekretninama	7 168	7 470	6 663	5 155	5 388	4 763
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	7 984	8 900	6 751	5 570	6 140	4 802
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	4 889	4 480	5 662	3 629	3 356	4 143
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	8 332	8 821	7 450	6 010	6 403	5 302
P	Obrazovanje	8 101	9 006	7 760	5 696	6 149	5 525
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	9 796	11 907	9 077	6 743	7 905	6 347
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	6 889	7 504	6 489	4 954	5 394	4 668
S	Ostale uslužne djelatnosti	6 066	7 293	5 137	4 405	5 250	3 765
	Šibensko-kninska županija	7 124	7 551	6 595	5 120	5 434	4 730
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	5 780	6 334	5 029	4 322	4 721	3 780
B	Rudarstvo i vađenje	6 048	5 937	6 718	4 315	4 250	4 706
C	Prerađivačka industrija	6 477	6 593	5 956	4 738	4 820	4 369
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	9 653	9 869	8 971	6 851	7 021	6 312
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	6 890	6 926	6 784	5 063	5 106	4 937
F	Gradevinarstvo	5 527	5 550	5 344	4 072	4 094	3 901
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 256	5 709	4 972	3 886	4 209	3 684
H	Prijevoz i skladištenje	6 470	6 674	5 752	4 805	4 955	4 279
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	7 291	8 027	6 638	5 043	5 455	4 678
J	Informacije i komunikacije	8 547	9 017	7 346	6 070	6 392	5 247
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	8 178	9 765	7 640	5 741	6 638	5 437
L	Poslovanje nekretninama	7 684	8 172	6 719	5 078	5 389	4 463
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	7 059	8 142	5 925	5 004	5 670	4 308
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	6 183	5 925	6 774	4 402	4 201	4 861
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	8 288	8 741	7 417	5 986	6 329	5 326
P	Obrazovanje	7 055	7 593	6 898	5 042	5 374	4 945
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 937	15 604	7 333	6 130	10 442	5 093

R	Umjetnost, zabava i rekreacija	7 291	7 669	6 766	5 252	5 510	4 892
S	Ostale uslužne djelatnosti	6 340	6 768	5 917	4 634	4 918	4 354
	Vukovarsko-srijemska županija	6 538	6 799	6 186	4 799	5 015	4 506
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	6 277	6 484	5 576	4 653	4 818	4 094
B	Rudarstvo i vadenje	9 345	9 385	9 140	6 826	6 942	6 234
C	Prerađivačka industrija	5 261	5 855	4 193	3 922	4 320	3 206
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	8 444	8 515	8 169	6 150	6 243	5 788
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	5 959	5 930	6 104	4 460	4 446	4 528
F	Gradevinarstvo	5 126	5 043	5 885	3 886	3 839	4 315
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	4 764	5 107	4 486	3 564	3 820	3 357
H	Prijevoz i skladištenje	7 291	7 487	6 340	5 391	5 542	4 659
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	4 114	4 270	4 015	3 043	3 121	2 993
J	Informacije i komunikacije	7 876	8 528	6 595	5 628	6 083	4 734
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	7 820	7 822	7 818	5 529	5 504	5 544
L	Poslovanje nekretninama	5 300	5 345	5 178	4 046	4 102	3 892
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	5 934	6 581	5 080	4 382	4 830	3 789
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	4 665	4 078	5 158	3 516	3 145	3 827
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	7 759	8 213	6 675	5 747	6 114	4 872
P	Obrazovanje	6 397	6 930	6 939	5 040	5 037	5 041
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 516	10 627	7 891	5 920	7 135	5 560
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	6 546	6 500	6 573	4 801	4 783	4 812
S	Ostale uslužne djelatnosti	7 100	7 416	6 784	5 112	5 325	4 900
	Splitsko-dalmatinska županija	7 366	7 864	6 835	5 215	5 550	4 857
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	6 055	6 550	5 412	4 496	4 830	4 063
B	Rudarstvo i vadenje	6 630	6 699	5 929	4 820	4 869	4 313
C	Prerađivačka industrija	6 946	7 547	5 589	4 312	5 296	4 046
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	10 153	10 345	9 474	7 161	7 320	6 601
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	8 392	8 311	8 731	6 015	5 990	6 118
F	Gradevinarstvo	5 999	5 996	6 025	4 334	4 338	4 305
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 708	6 498	5 050	4 170	4 702	3 728
H	Prijevoz i skladištenje	7 639	7 708	7 468	5 495	5 546	5 369
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	6 893	7 510	6 314	4 846	5 246	4 472
J	Informacije i komunikacije	9 180	9 966	7 875	6 336	6 829	5 517
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	10 153	11 746	9 439	6 844	7 701	6 459
L	Poslovanje nekretninama	7 546	7 925	7 107	5 311	5 582	4 998
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	7 744	8 334	6 897	5 352	5 712	4 836
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	5 268	5 212	5 365	3 863	3 839	3 903
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	8 470	9 201	7 481	6 060	6 598	5 332
P	Obrazovanje	8 041	9 777	7 491	5 647	6 626	5 338
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 973	12 533	8 131	6 039	8 122	5 546
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	7 222	8 000	6 526	5 143	5 627	4 711
S	Ostale uslužne djelatnosti	6 509	6 997	6 043	4 640	5 028	4 271
	Istarska županija	7 743	8 252	7 143	5 456	5 780	5 073
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	7 178	7 384	6 605	5 131	5 266	4 758

B	Rudarstvo i vađenje	8 561	8 453	9 296	5 979	5 955	6 138
C	Prerađivačka industrija	7 664	8 338	6 064	5 399	5 847	4 334
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	10 452	10 592	9 625	7 282	7 372	6 745
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	8 622	8 572	8 799	6 081	6 070	6 118
F	Gradevinarstvo	6 432	6 378	6 925	4 642	4 616	4 876
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 815	6 466	5 175	4 250	4 685	3 823
H	Prijevoz i skladištenje	8 250	8 529	7 551	5 742	5 906	5 333
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	9 188	10 246	8 219	6 369	7 012	5 780
J	Informacije i komunikacije	9 882	10 560	8 162	6 661	7 045	5 687
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	9 493	10 383	9 126	6 510	6 969	6 321
L	Poslovanje nekretninama	8 246	8 765	7 494	5 815	6 147	5 334
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	8 743	9 361	8 028	5 912	6 279	5 487
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	5 855	5 617	6 219	4 214	4 057	4 453
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	8 597	9 320	7 892	6 049	6 552	5 559
P	Obrazovanje	7 131	7 558	7 028	5 107	5 326	5 054
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 472	10 156	8 004	5 901	6 862	5 634
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	7 305	7 681	6 927	5 218	5 490	4 944
S	Ostale uslužne djelatnosti	7 623	8 242	7 190	5 337	5 743	5 053
	Dubrovačko-neretvanska županija	7 661	8 133	7 133	5 407	5 716	5 062
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	5 736	6 071	4 865	4 259	4 478	3 689
B	Rudarstvo i vađenje	9 269	7 912	10 294	5 368	4 852	5 758
C	Prerađivačka industrija	6 022	6 503	4 669	4 333	4 635	3 482
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	9 072	9 306	8 420	6 422	6 618	5 875
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	7 385	7 514	6 767	5 323	5 430	4 809
F	Gradevinarstvo	5 679	5 627	6 149	4 142	4 124	4 298
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 669	6 520	5 129	4 134	4 761	3 735
H	Prijevoz i skladištenje	9 711	10 018	8 720	6 690	6 889	6 047
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	8 195	9 1236	7 346	5 620	6 138	5 145
J	Informacije i komunikacije	9 640	10 010	8 908	6 579	6 860	6 022
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	9 618	12 196	8 728	6 671	8 133	6 167
L	Poslovanje nekretninama	8 354	9 346	6 931	5 712	6 165	5 062
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	7 313	7 558	6 989	5 078	5 268	4 827
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	7 392	7 225	7 599	5 093	4 937	5 289
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	8 013	8 392	7 392	5 795	6 081	5 327
P	Obrazovanje	7 775	8 606	7 522	5 518	5 991	5 374
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 608	11 076	7 890	5 988	7 432	5 568
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	7 692	7 854	7 527	5 514	5 630	5 396
S	Ostale uslužne djelatnosti	7 475	7 863	6 963	5 279	5 604	4 849
	Međimurska županija	6 117	6 457	5 677	4 460	4 696	4 155
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	4 756	7 912	4 443	3 648	3 771	3 402
B	Rudarstvo i vađenje	6 651	6 651	-	4 929	4 929	-
C	Prerađivačka industrija	5 756	6 597	4 425	4 222	4 787	3 327
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	9 717	9 626	10 221	6 812	6 775	7 014
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	6 656	6 519	7 176	4 830	4 761	5 092

F	Gradevinarstvo	4 771	4 636	5 491	3 528	3 480	4 024
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	5 336	5 574	5 103	3 969	4 151	3 792
H	Prijevoz i skladištenje	5 584	5 512	5 826	4 211	4 167	4 362
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	4 498	5 342	3 980	3 388	3 992	3 018
J	Informacije i komunikacije	7 373	7 661	6 191	5 248	5 436	4 476
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	9 556	10 974	8 835	6 509	7 238	6 138
L	Poslovanje nekretninama	5 596	5 775	5 349	4 134	4 265	3 953
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	6 589	7 002	6 167	4 727	4 988	4 461
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	4 839	4 807	4 902	3 681	3 658	3 726
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	7 886	8 640	7 106	5 706	6 283	5 109
P	Obrazovanje	7 010	7 336	6 906	5 085	5 277	5 024
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	8 844	10 494	8 401	6 076	6 992	5 830
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	6 659	7 512	6 090	4 839	5 393	4 470
S	Ostale uslužne djelatnosti	4 803	5 956	4 209	3 573	4 391	3 151
Grad Zagreb		9 694	10 274	9 088	6 437	6 795	6 062
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	8 499	9 031	7 714	5 818	6 170	5 298
B	Rudarstvo i vađenje	14 043	14 393	13 286	8 938	9 185	8 403
C	Prerađivačka industrija	9 497	9 747	9 022	6 321	6 502	5 977
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	11 281	11 306	11 208	7 580	7 642	7 398
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	8 504	8 537	8 304	6 016	6 067	5 709
F	Gradevinarstvo	7 203	6 987	8 561	5 009	4 891	5 750
G	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	8 853	9 745	7 967	5 873	6 402	5 348
H	Prijevoz i skladištenje	9 792	9 979	9 343	6 679	6 812	6 358
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	6 299	6 818	5 900	4 501	4 809	4 263
J	Informacije i komunikacije	13 022	13 612	12 042	8 228	8 594	7 620
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	13 836	16 436	12 430	8 570	9 920	7 841
L	Poslovanje nekretninama	7 812	9 215	6 528	5 291	6 177	4 480
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	11 888	12 575	11 142	7 517	7 929	7 069
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	5 249	5 240	5 265	3 788	3 812	3 749
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	9 848	10 747	8 934	6 698	7 347	6 039
P	Obrazovanje	9 519	11 691	8 764	6 435	7 578	6 037
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	9 396	11 311	8 831	6 325	7 423	6 001
R	Umjetnost, zabava i rekreacija	8 957	9 684	8 376	6 106	6 550	5 751
S	Ostale uslužne djelatnosti	8 941	9 412	8 527	6 045	6 386	5 746

Izvor: Državni zavod za statistiku: Žene i muškarci u 2015., Zagreb, 2015., str. 329., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/SI-1549.pdf (15.11.2015.)

Prilog 2: Zaposleni u pravnim osobama po županijama, prema spolu i NKD-u 2007., stanje 31. ožujka 2014.

Županija	Ukupno	Zaposleni prema područjima djelatnosti									
		A ¹	B ²	C ³	D ⁴	E ⁵	F ⁶	G ⁷	H ⁸	I ⁹	J ¹⁰
Republika Hrvatska	1 109 451	23 173	5 388	197 989	14 756	20 949	72 710	176 665	57 981	46 514	33 687
žene	520 691	6 092	655	69 773	3 113	4 052	8 183	94 132	14 049	24 776	12 713
Zagrebačka	58 648	1 218	1 460	14 989	664	1 154	4 954	12 245	4 181	1 234	754
žene	23 445	354	67	4 279	110	252	534	6 004	1 151	346	176
Krapinsko-zagorska	25 754	229	146	8 937	493	627	1 346	3 394	939	604	186
žene	13 490	75	19	3 980	87	128	139	2 158	228	388	74
Sisačko-moslavačka	31 958	930	211	8 463	655	985	1 563	3 466	1 504	460	215
žene	14 333	224	17	2 540	99	198	137	2 463	253	243	58
Karlovačka	28 605	885	8	7 603	451	670	1 718	3 151	1 404	706	295
žene	11 897	187	-	2 004	71	122	206	2 000	258	413	80
Varaždinska	49 148	302	249	20 754	552	772	3 231	5 675	2 030	812	724
žene	25 085	95	24	11 580	102	150	295	3 215	308	427	169
Koprivničko-križevačka	22 901	779	363	7 401	489	240	1 483	2 694	1 033	491	184
žene	10 783	221	28	3 220	115	47	122	1 448	178	224	46
Bjelovarsko-bilogorska	22 406	1 299	65	5 929	418	477	951	2 720	958	449	286
žene	10 703	331	9	2 443	71	108	114	1 536	193	177	90
Primorsko-goranska	83 122	1 265	35	11 908	1 317	2 072	5 560	13 121	7 187	5 928	1 641
žene	38 572	254	3	2 807	242	416	588	6 876	1 571	3 497	646
Ličko-senjska	10 378	868	53	860	341	342	582	1 068	617	843	65
žene	4 732	164	13	268	60	54	79	700	141	552	18
Virovitičko-podravska	18 343	1 149	82	3 192	243	262	519	1 671	516	238	103
žene	6 084	212	14	1 101	49	77	57	863	107	119	23
(nastavak)											
Županija	Zaposleni prema područjima djelatnosti										
	K ¹¹	L ¹²	M ¹³	N ¹⁴	O ¹⁵	P ¹⁶	Q ¹⁷	R ¹⁸	S ¹⁹		
Požeško-slavonska	155	31	205	91	1 350	1 665	1 601	86	65		
žene	112	4	120	31	579	1 225	1 241	57	29		
Brodsko-posavska	470	20	720	625	2 264	3 072	2 384	320	179		
žene	331	-	333	101	1 024	2 313	1 912	249	115		
Zadarska	987	188	1 068	1 556	4 212	4 378	2 818	819	290		
žene	670	63	502	474	1 664	3 401	2 226	420	158		

Osječko-baranjska	1 542	188	2 297	1 609	6 517	7 888	5 753	955	691		
žene	1 027	71	1 227	637	2 482	5 860	4 393	557	473		
Šibensko-kninska	673	190	550	509	3 079	2 470	2 026	776	261		
žene	440	67	289	152	1 077	1 938	1 638	344	141		
Vukovarsko-srijemska	413	76	582	322	4 502	4 098	2 769	279	159		
žene	297	22	278	163	1 499	3 066	2 183	189	96		
Splitsko-dalmatinska	2 488	697	4 624	3 716	8 789	12 356	7 086	2 574	1 364		
žene	1 763	258	2 193	1 402	3 937	9 544	5 697	1 395	781		
Istarska	1 648	611	2 715	2 176	4 220	5 584	3 310	1 086	576		
žene	1 227	227	904	904	2 216	4 556	2 592	572	323		
Dubrovačko-neretvanska	645	218	1 102	1 326	3 328	3 268	2 188	716	405		
žene	487	68	403	625	1 297	2 545	1 721	367	177		
Medimurska	523	68	938	498	1 207	2 813	1 316	178	171		
žene	357	35	510	215	607	2 173	1 059	115	108		
Grad Zagreb	19 365	3 995	27 871	16 908	33 369	27 604	25 070	7 329	5 175		
žene	12 908	2 307	13 470	7 372	17 540	20 784	19 666	4 209	2 820		
(nastavak)											
Županija	Ukupno	Zaposleni prema područjima djelatnosti									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Požeško-slavonska	13 358	923	130	3 492	193	301	390	1 697	734	177	72
žene	6 253	208	13	1 416	28	62	43	908	121	46	10
Brodsko-posavska	24 634	963	72	6 674	351	498	2 024	2 469	964	254	311
žene	10 103	270	9	1 470	71	96	238	1 228	175	70	98
Zadarska	33 821	1 149	270	3 214	417	1 114	1 763	5 645	1 575	2 017	341
žene	16 344	231	44	1 090	67	175	238	3 399	444	960	118
Osječko-baranjska	64 712	3 962	173	11 864	1 109	1 332	4 994	8 175	2 945	1 360	1 358
žene	29 763	993	19	4 729	206	290	549	4 010	533	611	518
Šibensko-kninska	22 337	125	37	3 351	507	745	1 045	3 192	1 316	1 377	208
žene	10 334	38	7	646	119	190	129	1 965	289	798	67
Vukovarsko-srijemska	29 763	3 044	49	4 697	468	851	1 681	3 569	1 497	478	229
žene	13 436	757	9	1 726	103	150	182	2 098	266	274	78
Splitsko-dalmatinska	103 025	1 424	279	12 112	1 342	1 903	8 219	19 923	5 829	6 165	2 135
žene	49 115	614	25	3 251	299	372	1 038	11 194	1 537	3 023	792

Istarska	59 203	851	190	11 368	694	1 476	4 451	7 832	2 051	6 701	1 663
žene	27 653	232	27	3 409	123	345	422	3 929	534	4 166	533
Dubrovačko-neretvanska	30 546	356	81	1 536	340	1 022	2 073	4 320	2 530	4 561	551
žene	14 560	102	18	405	89	183	210	2 480	594	2 625	164
Međimurska	29 880	353	7	12 737	322	432	2 711	3 410	808	969	419
žene	13 139	133	-	4 908	48	99	260	1 727	172	523	90
Grad Zagreb	351 919	1 099	1 428	36 915	3 390	3 721	21 452	67 228	17 363	10 690	21 947
žene	171 444	396	290	12 501	954	538	2 603	33 931	4 996	5 294	8 865
(nastavak)	Zaposleni prema područjima djelatnosti										
Županija	K	L	M	N	O	P	Q	R	S		
Republika Hrvatska	35 796	7 390	53 493	35 869	102 723	110 343	82 684	19 178	12 173		
žene	24 635	3 534	25 466	14 729	46 904	85 031	65 074	10 997	6 783		
Zagrebačka	695	114	1 785	836	3 780	5 945	1 836	391	420		
žene	529	39	786	163	1 715	4 953	1 552	259	176		
Krapinsko-zagorska	363	24	634	95	1 677	2 781	3 045	137	97		
žene	271	21	260	41	851	2 226	2 385	90	69		
Sisačko-moslavačka	565	442	678	468	4 517	3 361	3 038	357	407		
žene	457	57	250	231	1 636	2 663	2 321	267	219		
Karlovačka	507	81	650	344	4 592	2 729	2 356	266	189		
žene	388	29	314	117	1 420	2 143	1 841	182	122		
Varaždinska	933	89	1 313	730	2 993	4 067	3 292	391	239		
žene	573	21	534	299	1 261	3 096	2 594	225	116		
Koprivničko-križevačka	633	23	599	368	1 522	2 594	1 475	316	214		
žene	432	6	275	99	796	1 947	1 214	220	145		
Bjelovarsko-bilogorska	623	19	551	458	2 158	2 676	2 037	172	160		
žene	399	6	261	179	955	2 078	1 552	111	90		
Primorsko-goranska	2 178	574	4 137	2 903	5 561	7 986	7 165	1 648	936		
žene	1 600	226	1 933	1 428	3 041	6 295	5 672	936	541		
Ličko-senjska	155	27	127	235	1 781	1 226	827	262	99		
žene	116	7	60	68	690	894	625	167	56		
Virovitičko-podravska	335	15	347	96	1 305	1 782	1 292	120	76		
žene	251	-	152	28	617	1 331	990	65	28		

Izvor: Državni zavod za statistiku: Priopćenje, broj 9.2.4., Zagreb, ožujak 2015., dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2014/09-02-04_01_2014.htm (15.11.2015)

Prilog 3: Popis djelatnosti prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. g.

A.	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
B.	Rudarstvo i vađenje
C.	Prerađivačka industrija
D.	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
E.	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
F.	Građevinarstvo
G.	Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla
H.	Prijevoz i skladištenje
I.	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
J.	Informacije i komunikacije
K.	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
L.	Poslovanje nekretninama
M.	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
N.	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
O.	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
P.	Obrazovanje
Q.	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
R.	Umjetnost, zabava i rekreacija
S.	Ostale uslužne djelatnosti

Izvor: Državni zavod za statistiku, dostupno na: www.dzs.hr (15.11.2015.)

Prilog 4: Županije u Hrvatskoj

Županije:	
I	Zagrebačka
II	Krapinsko-zagorska
III	Sisačko-moslavačka
IV	Karlovačka
V	Varaždinska
VI	Koprivničko-križevačka
VII	Bjelovarsko-bilogorska
VIII	Primorsko-goranska
IX	Ličko-senjska
X	Virovitičko-podravska
XI	Požeško-slavonska
XII	Brodsko-posavska
XIII	Zadarska
XIV	Osječko-baranjska
XV	Šibensko-kninska
XVI	Vukovarsko-srijemska
XVII	Splitsko-dalmatinska
XVIII	Istarska
XIX	Dubrovačko-neretvanska
XX	Međimurska
	Grad Zagreb

Izvor: Državni zavod za statistiku, dostupno na: www.dzs.hr (15.11.2015.)