



# RODNA URAVNOTEŽENOST I PERCEPCIJA O KORISTIMA RODNE URAVNOTEŽENOSTI NA UPRAVLJAČKIM RAZINAMA – rezultati istraživanja

*Progress projekt*

*„Uklanjanje staklenog labirinta – jednakost prilika u pristupu pozicijama ekonomskog odlučivanja u Hrvatskoj”*

## kvantitativno istraživanje

*(top 500 trgovačkih društava po prihodu, FINA 2012.)*

N= 168

ožujak/travanj 2014.

zastupljenost žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama

N= 168

ožujak/travanj 2014.

zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama (samo top 100)

N= 36

## kvalitativno istraživanje

*(top 100 trgovačkih društava po prihodu, FINA 2012.)*

studeni/prosinac 2014.

percepcija poslodavaca/ki o koristima rodne uravnoteženosti u poslovnom odlučivanju (upravljačke pozicije)

N= 57

u tijeku

percepcija poslovnih žena o eventualnim barijerama na putu prema upravljačkim pozicijama (rukovodeće pozicije)

# ZASTUPLJENOST NA UPRAVLJAČKOJ RAZINI

Rodna struktura na upravljačkoj razini (uprava, upravni odbor i nadzorni odbor)

	2011.	2014.	promjena
žene	19,53%	24,25%	+24,17%
muškarci	80,47%	75,75%	-5,87%

# ZASTUPLJENOST U UPRAVNIM TIJELIMA

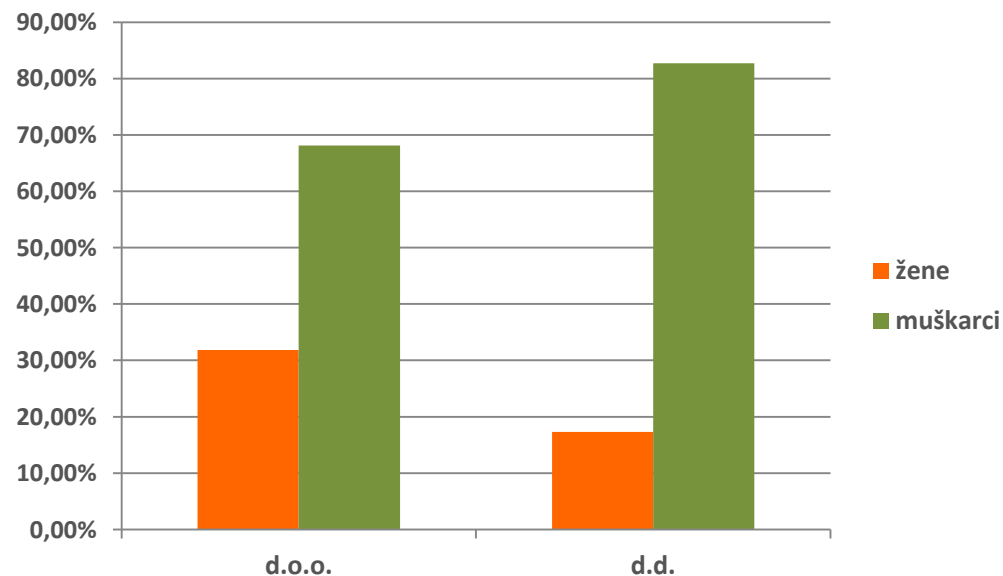
## Rodna struktura u upravnim tijelima (uprava, upravni odbor)

	2011.	2014.	promjena
žene	19,07%	25,40%	+33,19%
muškarci	80,93%	74,60%	-7,82%

# ZASTUPLJENOST U UPRAVNIM TIJELIMA – PRAVNI OBLIK

Rodna struktura u upravnim tijelima (d.o.o., d.d.) – 2014.

	d.o.o.	d.d.
žene	31,87%	17,32%
muškarci	68,13%	82,68%



# ZASTUPLJENOST U UPRAVNIM TIJELIMA - BROJ ČLANOVA UPRAVNOG TIJELA

Rodna struktura u upravnim tijelima (jednočlana, višečlana upravna tijela) - 2014.

	jednočlana u.t.	višečlana u.t.
žene	11,54%	27,25%
muškarci	88,46%	72,75%

# ZASTUPLJENOST U NADZORNIM ODBORIMA

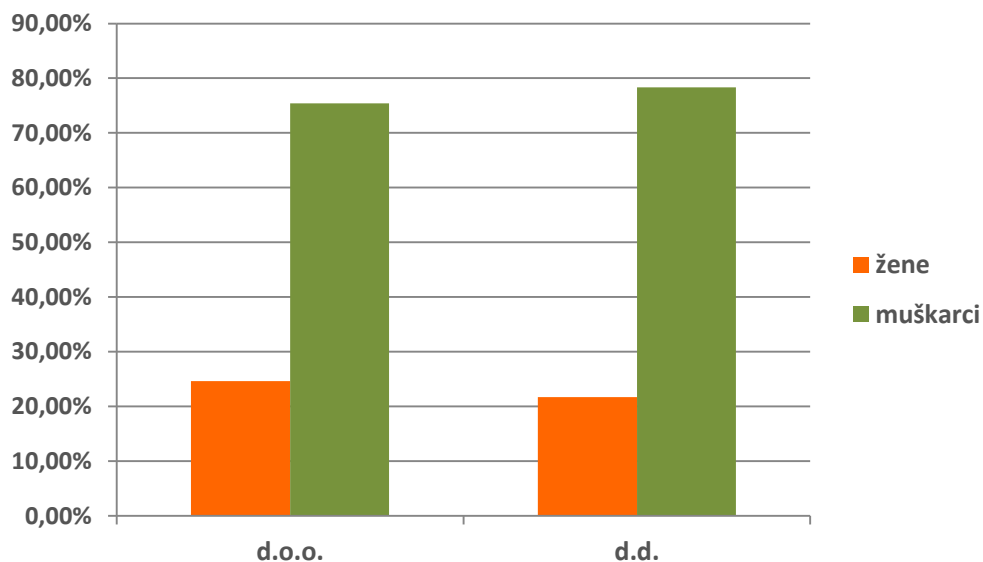
## Rodna struktura u nadzornim odborima

	2011.	2014.	promjena
žene	19,88%	22,66%	+13,98%
muškarci	80,11%	77,34%	-3,46%

# ZASTUPLJENOST U NADZORNIM ODBORIMA – PRAVNI OBLIK

Rodna struktura u nadzornim odborima – 2014.

	d.o.o.	d.d.
žene	24,60%	21,69%
muškarci	75,40%	78,31%





# ČLAN UPRAVNOG TIJELA



najvjerojatnije...

...ima završen fakultet

...ekonomist je

...ima između 40-44 godine

...jednako su mu dostupna d.o.o. i d.d.

...jednako su mu dostupna jednočlana i višečlana upravna tijela

**ALI...**

...sudjelovanje u upravnom tijelu mu postaje dostupno između 25-29 godine života

...sudjeluje u upravljanju društvom do 64 pa čak i sa 65+ godina života

...osjetna je vjerojatnost da će imati neki od oblika najvišeg obrazovanja (magisterij/doktorat)

...može sudjelovati u upravnom tijelu i ako ima samo srednju pa i osnovnu školu

# ČLANICA UPRAVNOG TIJELA



najvjerojatnije...

- ...ima završen fakultet
- ...ekonomistica je
- ...ima između 40-44 godine
- ...je članica upravnog tijela d.o.o.
- ...je članica višečlanog upravnog tijela
- ...neće biti članica jednočlanog upravnog tijela

**ALI...**

- ...sudjelovanje u upravnom tijelu joj postaje dostupno između 30-34 godine života
- ...vrlo je vjerojatno da u upravljanju društvom neće sudjelovati nakon 55 godine života
- ...manja je vjerojatnost da će imati neki od oblika najvišeg obrazovanja (magisterij/doktorat)
- ...nije vjerojatno da bi mogla biti članica u upravnom tijelu ako ima samo srednju školu

# ČLAN NADZORNOG ODBORA



najvjerojatnije...

...ima završen fakultet

...ekonomist je

...ima između 50-59 godina

...jednako su mu dostupna d.o.o. i d.d.

ALI...

...sudjelovanje u nadzornom odboru mu postaje dostupno između 18-24 godine života

...vjerojatnije počinje sudjelovati između 35-39 godine života

...sudjeluje u nadzornom odboru do 64 godine života pa čak i sa 65+

...postoji vjerojatnost da će imati neki od oblika najvišeg obrazovanja (magisterij/doktorat)

...može sudjelovati u nadzornom tijelu i ako ima samo srednju pa i osnovnu školu

# ČLANICA NADZORNOG ODBORA



najvjerojatnije...

...ima završen fakultet

...ekonomistica je

...ima između 50-54 godine

...jednako su joj dostupna d.o.o. i d.d.

**ALI...**

...sudjelovanje joj postaje dostupno između 30-34 godine života

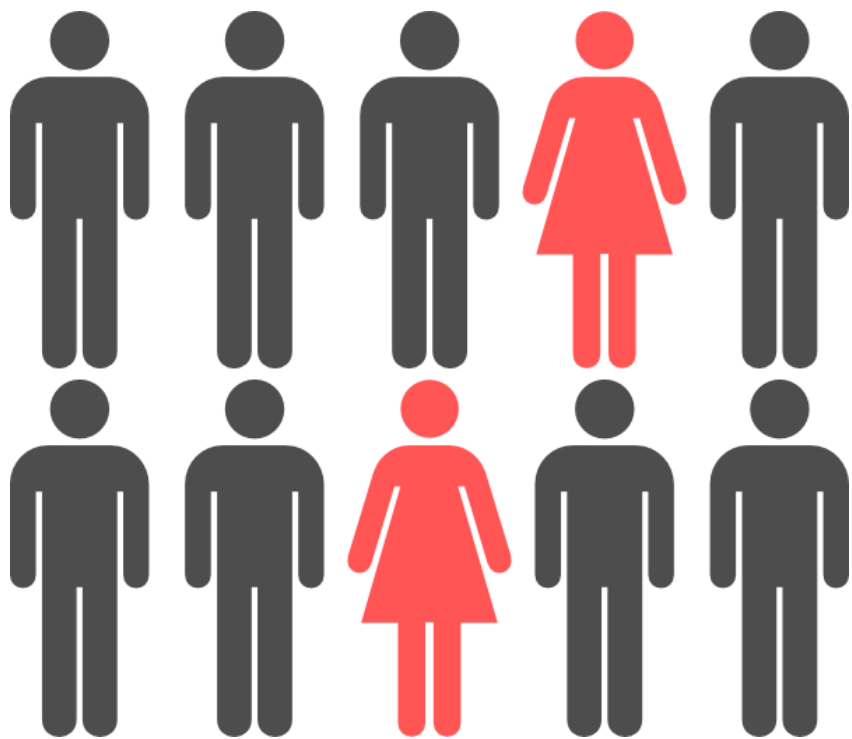
...vjerojatnije ulazi u nadzorni odbor između 35-39 godine života

...vrlo vjerojatno da u upravljanju društvom neće sudjelovati nakon 60 godine života

...mala je vjerojatnost da će imati neki od oblika najvišeg obrazovanja (magisterij/doktorat)

...malo je vjerojatno da bi mogla biti članica ako ima samo srednju školu

# NEJEDNAKOST PRILIKA



- u prosjeku u upravnim tijelima hrvatskih trgovačkih društava ima manje od jedne članice
- na jednu članicu upravnih tijela i nadzornih odbora hrvatskih trgovačkih društava dolaze tri člana
- u upravnim tijelima i nadzornim odborima imamo članove samo sa završenom osnovnom školom, dok nemamo niti jednu takvu članicu
- vjerojatnost sudjelovanja žena nakon 55 godine u upravnim tijelima je više od 100% manja od vjerojatnosti sudjelovanja muškarca iste dobne skupine
- vjerojatnost da žena neće biti članicom nadzornog odbora između 60-65 godine života je duplo veća nego za muškarca iste dobne skupine

# PREDSJEDNICE/I UPRAVNIH TIJELA

## Rodna struktura predsjednica/ka upravnih tijela

	2011.	2014.	promjena
žene	9,00%	9,43%	+4,78%
muškarci	91,00%	90,57%	-0,47%

## Rodna struktura predsjednica/ka upravnih tijela - 2014.

	d.o.o.	d.d.
žene	11,29%	4,88%
muškarci	88,71%	95,12%

# ZAMJENICE/CI PREDsjednica/KA UPRAVNIH TIJELA

## Rodna struktura zamjenica/ka predsjednica/ka upravnih tijela

	2011.	2014.	promjena
žene	38,00%	21,43%	-43,61%
muškarci	62,00%	78,57%	+26,73%

## Rodna struktura zamjenica/ka predsjednica/ka upravnih tijela - 2014.

	d.o.o.	d.d.
žene	00,00%	25,00%
muškarci	100,00%	75,00%

# PREDSJEDNICE/I NADZORNIH ODBORA

## Rodna struktura predsjednica/ka nadzornih odbora

	2011.	2014.	promjena
žene	11,00%	14,43%	+31,18%
muškarci	89,00%	85,57%	-3,85%

## Rodna struktura predsjednica/ka nadzornih odbora - 2014.

	d.o.o.	d.d.
žene	19,05%	11,76%
muškarci	80,95%	88,24%



# ZAMJENICE/CI PREDsjednica/KA NADZORNIH ODBORA

## Rodna struktura zamjenica/ka predsjednica/ka nadzornih odbora

	2011.	2014.	promjena
žene	23,00%	19,64%	-14,61%
muškarci	77,00%	80,36%	+4,36%

## Rodna struktura zamjenica/ka predsjednica/ka nadzornih odbora- 2014.

	d.o.o.	d.d.
žene	26,09%	46,14%
muškarci	73,91%	53,86%

# RODNE ULOGE NA RUKOVODEĆIM RAZINAMA

## PODRUČJA S IZRAZITOM NADZASTUPLJENOŠĆU (>70%)

### ŽENE

ljudski resursi (75,00%)

marketing (83,33%)

odnosi s javnošću (87,50%)

### MUŠKARCI

upravljanje proizvodnjom (84,85%)

prodaja (73,14%)

održavanje (91,67%)

## PODRUČJA SA ZNAČAJNOM NADZASTUPLJENOŠĆU ŽENA (>60%)

financije (64,41%)

kontrola kvalitete (65,79%)

## PODRUČJA S RODNO URAVNOTEŽENOM ZASTUPLJENOŠĆU

nabava (52,31% Ž; 47,69% M)

# USKLAĐENOST RODNO UVJETOVANIH TRENDOVA

- rezultati istraživanja podudaraju se s dominantnim pokazateljima o položaju žena i muškaraca na hrvatskom tržištu rada:
  - žene kasnije ulaze na upravljačke funkcije i ranije s njih odlaze što se podudara s kasnijim ulaskom žena na tržište rada i njihovim ranijim izlaskom s njega
  - usprkos činjenici da je udio visoko obrazovanih žena na tržištu rada veći od udjela muškaraca te da je udio visoko obrazovanih žena u trgovačkim društvima koja su sudjelovala u istraživanju veći od udjela muškaraca, u upravljačkim tijelima je situacija obrnuta
  - podijeljenost poslova na rukovodećoj razini prema tradicionalnim rodnim ulogama podudara se s horizontalnom segregacijom područja djelatnosti na tržištu rada

# KLJUČNI POKAZATELJI KVANTITATIVNOG ISTRAŽIVANJA

- u razdoblju od 2011. do danas uočen je rast udjela žena na upravljačkim pozicijama čemu zasigurno doprinosi trend povećanja broja visokoobrazovanih žena na tržištu rada u zadnjem desetljeću
- visoko obrazovanje kod žena smanjuje natjecateljsku prednost koju muškarac ima na tržištu rada samom činjenicom da je muškarac
- istovremeno, podaci pokazuju da na rukovodećim pozicijama postoji puno žena s potencijalom za upravljačke pozicije, no one svejedno na tim pozicijama ostaju i dalje značajno podzastupljene
- štoviše, ulazak žena u upravljačka tijela izraženo je neproporcionalan postotku visokoobrazovanih žena
- nesrazmjeri uočeni ovim istraživanjem i njihova podudarnost s rodno uvjetovanim nepovoljnim trendovima na tržištu rada, sa statističkom relevantnošću ukazuju na postojanje staklenog stropa

# POZNAJETE LI POJAM RODNE URAVNOTEŽENOSTI?

## Poznatost pojma rodne uravnoteženosti

	žene	muškarci	ukupno
da, upoznat/a sam	94,60%	85,00 %	91,23%
ne, nisam upoznat/a	5,40%	5,00%	5,26%
djelomično sam upoznat/a	0,00%	10,00%	3,51%

# KAKO TUMAČITE POJAM RODNE URAVNOTEŽENOSTI?

## Tumačenje pojma rodne uravnoteženosti

	žene	muškarci	ukupno
podjednaka rezerviranost svih radnih mjesta u trgovačkom društvu za žene i muškarce u omjeru 50:50	8,11%	5,00 %	7,02%
podjednak broj žena i muškaraca u omjeru 50:50 na istovrsnim pozicijama u društvu	83,78%	70,00%	78,95%
manje žena na istovrsnim pozicijama u trgovačkom društvu u omjeru 30:70	0,00%	0,00%	0,00%
nešto drugo	8,11%	25,00%	14,03%

# POSTOJI LI RODNA NEURAVNOTEŽENOST NA UPRAVLJAČKIM POZICIJAMA?

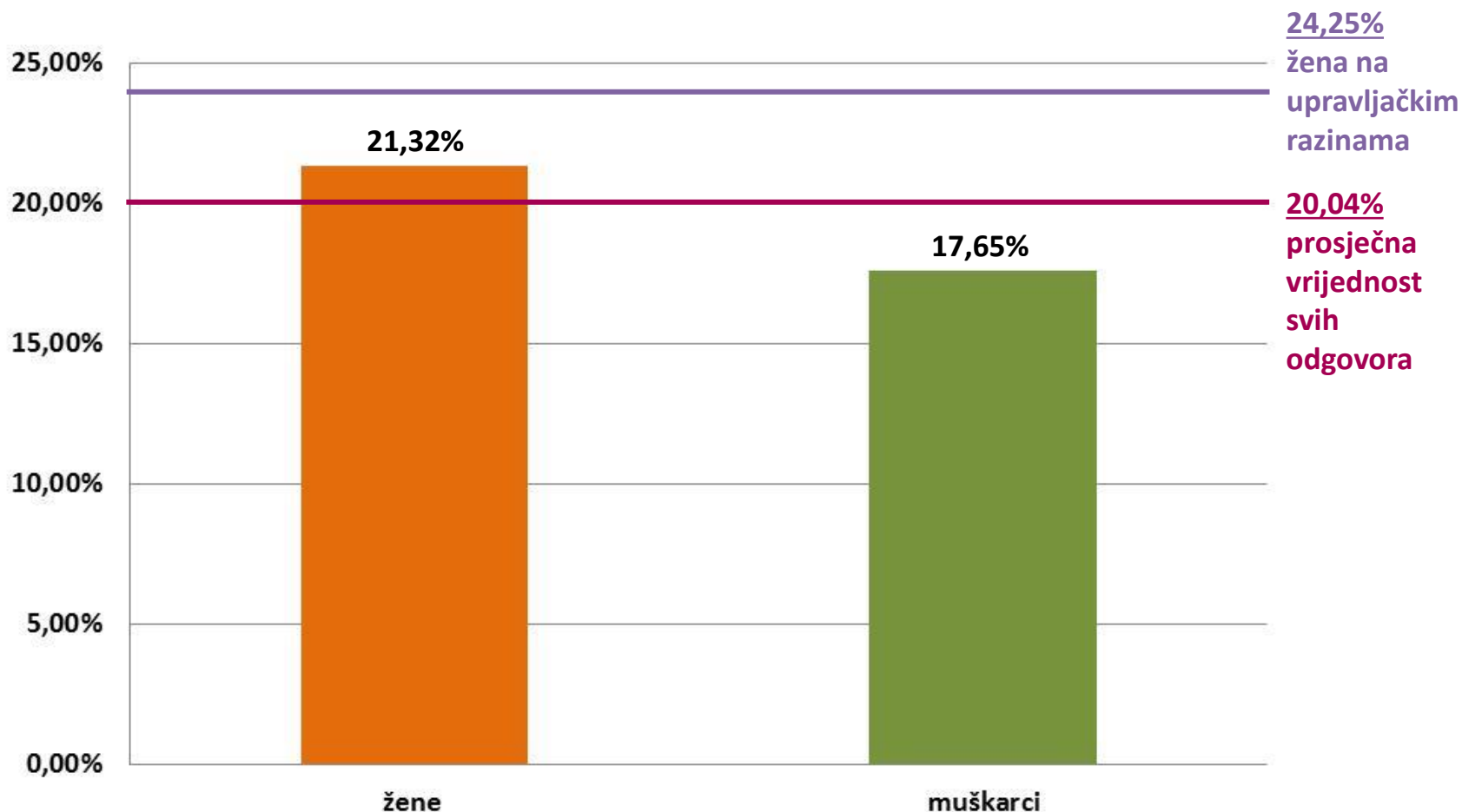
Postojanje rodne neuravnoteženosti na upravljačkim pozicijama u Hrvatskoj

	žene	muškarci	ukupno
da, postoji	97,30%	100,00 %	98,25%
ne, ne postoji	2,70%	0,00%	1,75%

!!!

78,65% trgovačkih društava se u kvantitativnom istraživanju izjasnilo kako rodne neuravnoteženosti na **upravljačkim pozicijama NEMA**, dok ih 75,84% smatra kako rodne neuravnoteženosti **NEMA** ni u društvu općenito.

# KOLIKI JE UDIO ŽENA NA UPRAVLJAČKIM POZICIJAMA U HRVATSKOJ?





# KOJI SU RAZLOZI PODZASTUPLJENOSTI ŽENA NA UPRAVLJAČKIM POZICIJAMA?

- živimo i radimo u konzervativno patrijahalnom društvu s tradicionalno rodno determiniranim ulogama - žene biraju između majčinstva i karijere
- žene su suptilnije, empatičnije i nemaju dovoljno hrabrosti – nemaju ambiciju kao muškarci za napredovanje u poslu
- žene imaju „pauzu u karijeri” – porodiljni dopust i/ili češća bolovanja zbog djece
- žene imaju „dva radna mjesta” – nedostaje im vremena za poslovna druženja, lobiranje i networking
- društvo ne pruža dovoljnu podršku – radno vrijeme jaslica, vrtića, boravka u školi,...

# POSTOJI LI DOVOLJAN BROJ KVALIFICIRANIH ŽENA ZA UPRAVLJAČKE POZICIJE?

Postojanje dovoljnog broja kvalificiranih žena za upravljačke pozicije u Hrvatskoj

	žene	muškarci	ukupno
da, postoji	86,49%	80,00 %	84,21%
ne, ne postoji	5,41%	10,00%	7,02%
ne znam, ne mogu procijeniti	8,11%	10,00%	8,77%

# TREBAJU LI TRGOVAČKA DRUŠTVA AKTIVNO SUDJELOVATI U UKLANJANJU RODNE PODZASTUPLJENOSTI?

## Aktivno sudjelovanje trgovačkih društava u uklanjanju rodne podzastupljenosti

	žene	muškarci	ukupno
da	67,57%	75,00 %	70,18%
djelomično	32,43%	15,00%	26,36%
ne	0,00%	10,00%	3,51%

treba dozvoliti da najbolji vodi društvo i onda nema ni potrebe za uklanjanjem rodne podzastupljenosti

ne znam tko bi se trebao aktivno uključiti, ali to nije trgovačko društvo

# PROVODE LI DRUŠTVA AKTIVNOSTI ZA POSTIZANJE RODNE URAVNOTEŽENOSTI?

Provođenje aktivnosti usmjerenih na postizanje rodne uravnoteženosti na upravljačkim pozicijama unutar trgovačkih društava

	žene	muškarci	ukupno
da, provode se	37,84%	50,00 %	42,11%
ne, ne provode se	62,16%	50,00%	57,89%

!!!

73,03% trgovačkih društava se u kvantitativnom istraživanju izjasnilo kako **NE PODUZIMA** mjere za postizanje rodne uravnoteženosti u društvu, dok ih 55,62% smatra kako **NE POSTOJE razlozi** za uvođenje posebnih pozitivnih mjera radi uspostave rodne uravnoteženosti u društvu.

# KOJE BI MJERE ZA UKLANJANJE RODNE PODZASTUPLJENOSTI PODRŽALI?

## Podržavanje mjera za uklanjanje rodne podzastupljenosti unutar trgovačkog društva\*

	žene	muškarci	ukupno
stroge kvote (obaveza postizanja %)	2,53%	0,00%	1,64%
fleksibilne kvote (obaveza postizanja % uz iznimku ili bez sankcije)	20,25%	18,60%	19,67%
program sustavnog osposobljavanja zaposlenih za upravljačke pozicije	32,91%	41,86%	36,07%
propisivanje obveze od strane zakonodavca	8,86%	2,33%	6,56%
izbor u upravljačka tijela koji potiče uravnoteženost (sustav odabira)	24,05%	27,91%	25,41%
uvođenje obveze na razini strukovnih udruženja	10,17%	4,65%	8,19%
niti jedna mjera od navedenih	1,27	4,65%	2,46%

\* mogućnost više odgovora (3)

# ZNATE LI ZA PRIJEDLOG EU KVOTA O URAVNOTEŽENOJ ZASTUPLJENOSTI?

Upoznatost s prijedlogom Direktive o obvezi zastupljenosti žena od 40,00% na neizvršnim pozicijama upravljačke razine do 2020. g

	žene	muškarci	ukupno
da, upoznat/a sam	67,57 %	65,00 %	66,67%
ne, nisam upoznat/a	32,43%	35,00%	33,33%

većina sudionika/ca mišljenja je kako se rodna uravnoteženost treba dogoditi prirodno, s godinama jer se radi o promjeni svijesti, odnosno društva u cjelini

sudionici/e više preferiraju fleksibilne kvote, a samo mali dio njih smatra kako isključivo propisana pravila mogu potaknuti promjenu svijesti i društva u cjelini

# ZNATE LI ZA PRIJEDLOG EU O TRANSPARENTNOSTI POSTUPKA I KRITERIJA ODABIRA KANDIDATA?

Upoznatost s prijedlogom Direktive o uspostavi jasnih kriterija za odabir kandidata na neizvršne upravljačke pozicije, dosljedno korištenje i transparentnost postupka

	žene	muškarci	ukupno
da, upoznat/a sam	21,62 %	20,00 %	21,05%
ne, nisam upoznat/a	78,84%	80,00%	78,95%

većina sudionika/ca mišljenja je kako je transparentnost prilikom odabira, jasnoća kriterija i dosljedno korištenje potrebno, no i kod ovih kriterija za odabir ne smije biti uvjetovanja i nametanja

# KOJE SU KORISTI USPOSTAVE RODNE URAVNOTEŽENOSTI ZA TRGOVAČKO DRUŠTVO?

- različitost u gledanju na izazove i poslovanje te različitost u stilu vođenja
- doprinos unapređenju poslovanja i viša razina objektivnosti

*„...Objektivnije sagledavanje zadataka, projekata i poslovanja te poticanje različitih pristupa poslovanju...“*

*„...Postoji bolja ravnoteža i viša razina objektivnosti i u smislu poslovnog odlučivanja i u smislu poslovnog ponašanja...“*

*„...Unapređenje poslovanja...“*

*„...Iskreno – ne vidim – ne utječe nikako...“*

*„...Različitost u stilu vođenja i upravljanju ljudima...“*

*„...Mislim da tu ne bi trebalo biti nikakvih predrasuda, različitost je dobra. Ako je netko sposoban bez obzira na to bio muškarac ili žena, nema razloga da ne bude na upravljačkoj poziciji...“*



# PRATITE LI RODNO OSVIJEŠTENU STATISTIKU?

## Praćenje rodno osviještene statistike u trgovačkim društvima

	žene (n = 37)	muškarci (n =20)	ukupno (n = 57)
da, prati se	86,49% (32)	85,00 % (17)	85,97% (49)
ne, ne prati se	10,81% (4)	15,00% (3)	12,28% (7)
ne znam	2,70% (1)	0,00% (0)	1,75% (1)

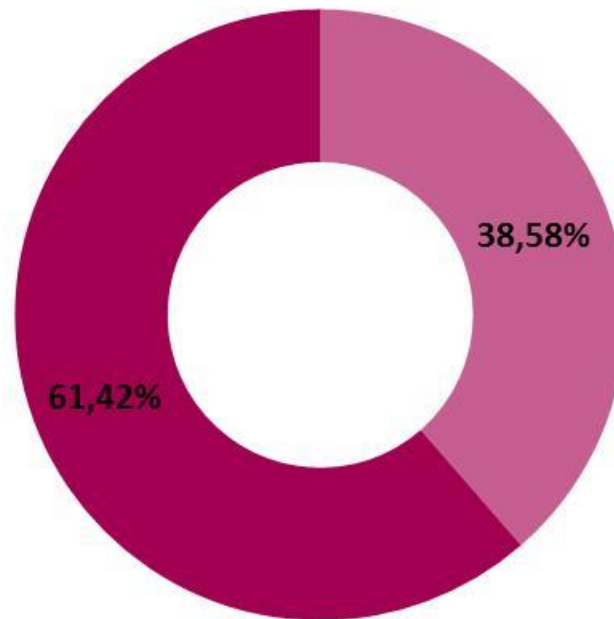
!!!

38,20% trgovačkih društava se u kvantitativnom istraživanju izjasnilo kako **PRATI** rodno osviještenu statistiku u društvu.

# NAČINI ODABIRA U UPRAVLJAČKA TIJELA

## *reaktivno vs. proaktivno*

prosječna vrijednost svih odgovora

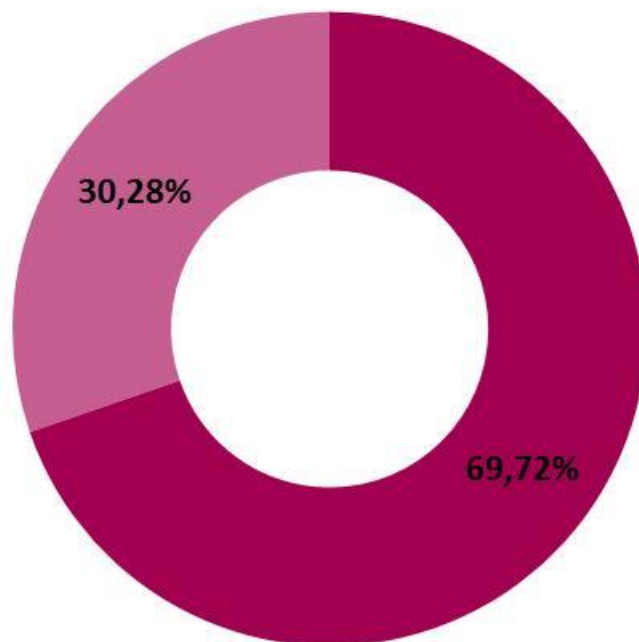


- prema trenutnoj poslovnoj potrebi, ad hoc - reaktivno na situaciju
- unaprijed, planirano - proaktivno stvaranje situacije

# NAČINI ODABIRA U UPRAVLJAČKA TIJELA

## *postojeći vs. kadar izvana*

prosječna vrijednost svih odgovora



■ iz postojećeg kadra ■ izvana

# NAČINI ODABIRA U UPRAVLJAČKA TIJELA

## *postojanje objektivnih kriterija*

Postojanje objektivnih kriterija za mjerenje osposobljenosti žena/muškaraca za upravljačke pozicije u Hrvatskoj

	žene	muškarci	ukupno
da, postoji	20,00%	25,00 %	22,22%
ne, ne postoji	80,00%	75,00%	77,78%

!!!

38,76% trgovačkih društava se u kvantitativnom istraživanju izjasnilo kako imaju dokumentirano propisane objektivne kriterije za odabir članova/ica u upravljačka tijela.

# UTJECAJ OBJEKTIVNIH KRITERIJA ZA MJERENJE OSPOSOBLJENOSTI NA RODNU URAVNOTEŽENOST

Utjecaj postojanja objektivnih kriterija za mjerenje osposobljenosti žena/muškaraca  
na rodnu uravnoteženost

	žene	muškarci	ukupno
da, utjecalo bi	50,00%	66,67 %	57,14%
ne, ne bi utjecalo	50,00%	33,33%	42,88%

# IMATE LI PROGRAME USAVRŠAVANJA DJELATNIKA/CA?

Postojanje programa za usavršavanje poslovnih vještina, mentorskih programa i slično  
u trgovačkim društvima

	žene	muškarci	ukupno
da, postoje	86,49%	100,00 %	91,23%
ne, ne postoje	13,51%	0,00%	8,77%

# KLJUČNI POKAZATELJI KVALITATIVNOG ISTRAŽIVANJA (1)

- zavidna razina upoznatosti s pojmom rodne uravnoteženosti (91,23%)
- potvrđeno postojanje rodne neuravnoteženosti na upravljačkim razinama (98,25%)
- procjena **prosječnog udjela žena** na upravljačkim pozicijama iznosi **20,04%** (žene 21,32%, muškarci 17,65%)
- najviše podržana **mjera za uklanjanje rodne podzastupljenosti je program sustavnog osposobljavanja zaposlenih za upravljačke pozicije** (36,07%)
- trgovačka društva trebaju **aktivno sudjelovati** u uklanjanju rodne podzastupljenosti (70,18%), **učinci** na poslovanje su **jasno vidljivi** gdje te aktivnosti postoje (79,17%), no istovremeno društva **ne provode aktivnosti** usmjerene na postizanje rodne uravnoteženosti (57,89%)

# KLJUČNI POKAZATELJI KVALITATIVNOG ISTRAŽIVANJA (2)

- u Hrvatskoj postoji dovoljan broj kvalificiranih žena za upravljačke pozicije (84,21%)
- trgovačka društva svoje članove/ice u upravljačka tijela biraju proaktivno (61,42%), iz postojećeg kadra (69,72%) i imaju razvijene programe usavršavanja poslovnih vještina te mentorske programe (91,23%), no nemaju razvijene objektivne kriterije odabira na upravljačke pozicije (77,78%)



# UMJESTO ZAKLJUČKA

...gdje su visokoeducirane žene u Hrvatskoj i  
zašto postoji podzastupljenost žena na  
upravljačkim pozicijama?

# HVALA NA PAŽNJI



This project is funded  
by the European Union

## Partneri u projektu:



REPUBLIKA HRVATSKA  
MINISTARSTVO RADA I  
MIROVINSKOGA SUSTAVA



HUP  
Hrvatska udruga poslodavaca

**ljudi.rad:razvoj:**  
Institut za razvoj tržišta rada



DIM — DJELUJEM I MJENJAM  
Udruga za građansko obrazovanje  
i društveni razvoj  
Association for Civic Education  
and Social Development

## U projektu sudjeluju:



Global Compact Network  
Croatia