

# Nejednakost žena na vodećim pozicijama

---

**Keserović, Monika**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:069875>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-15**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Katedra za sociologiju

Monika Keserović

**NEJEDNAKOST ŽENA NA VODEĆIM POZICIJAMA**

Diplomski rad

Zagreb, ožujak 2024.



**REPUBLIKA HRVATSKA  
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
PRAVNI FAKULTET**



Student:

**Monika Keserović**

Naslov diplomskog rada:

**NEJEDNAKOST ŽENA NA VODEĆIM  
POZICIJAMA**

Kolegij:

**SOCIOLOGIJA**

Mentorica:

**izv.prof.dr.sc. Antonija Petričušić**

**Zagreb, ožujak 2024.**

## Izjava o izvornosti

Ja, Monika Keserović, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristila drugim izvorima do onih navedenih u radu.

Monika Keserović v.r.

## SADRŽAJ

<b>Sažetak</b> .....	1
1. UVOD .....	2
2. OPĆENITO O NEJEDNAKOSTI SPOLOVA .....	4
2.1. Glavni uzroci i posljedice rodne nejednakosti na vodećim pozicijama .....	6
3. TEORIJSKI PRISTUPI I KONCEPTI VEZANI ZA RAZUMIJEVANJE RODNE NEJEDNAKOSTI.....	8
3.1. Liberalni feminizam.....	8
3.2. Marksistički i Radikalni feminizam.....	10
4. GLOBALNA I LOKALNA NEJEDNAKOST .....	11
4.1. <i>Woman in the Boardroom: A Global Perspective</i> .....	11
4.2. <i>„Barriers and Bias: The Status of Women in Leadership“</i> .....	12
4.3. <i>Women in the Workplace</i> .....	14
4.4. <i>The Global Gender Gap Report 2023</i> .....	15
4.5. Žene u upravama trgovačkih društava: trenutačne brojke .....	17
5. UTJECAJ SOCIJALNIH I KULTURNIH FAKTORA .....	18
5.1. Stereotipi i predrasude kao prepreke u postizanju jednakosti žena na vodećim pozicijama .....	18
6. ULOGA OBRAZOVANJA I MENTORSTVA KAO ALATA ZA BORBOM PROTIV NEJEDNAKOSTI .....	24
7. STRATEGIJE I POLITIKE ZA PROMICANJE RODNE RAVNOPRAVNOSTI	26
7.1. Konvencija UN-a o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena .....	26
7.2. Pekinška deklaracija i Platforma za djelovanje .....	28

7.3.	Direktiva o poboljšanju rodne ravnoteže među članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama te o drugim povezanim mjerama .....	30
8.	NEJEDNAKOST ŽENA U HRVATSKOJ .....	35
8.1.	Nacionalni plan za ravnopravnost spolova za razdoblje do 2027.godine.....	40
9.	PRAZNINE U DOSADAŠNJIM ISTRAŽIVANJIMA RODNE NEJEDNAKOSTI NA VODEĆIM POZICIJAMA .....	43
10.	ZAKLJUČAK.....	45
11.	POPIS LITERATURE I IZVORA .....	47

## **Sažetak**

Rodna nejednakost na vodećim pozicijama odnosi se na neravnomjernu zastupljenost muškaraca i žena u ulogama odlučivanja i liderstva unutar organizacija i institucija. Ova nejednakost proizlazi iz različitih socijalnih, kulturalnih i institucionalnih barijera koje ograničavaju pristup žena vodećim pozicijama i mogućnostima za napredovanje, unatoč njihovim kompetencijama i kvalifikacijama. Rad detaljno analizira kako rodni stereotipi, nedostatak transparentnosti u procesima selekcije i napredovanja te ograničena institucionalna podrška za ravnotežu između profesionalnog i privatnog života stvaraju barijere za žene u postizanju liderstva. Također, istražuje efektivne strategije i politike koje promiču rodnu ravnopravnost, nudeći održiva rješenja za izgradnju pravednijeg radnog okruženja.

***Ključne riječi:*** *rodna nejednakost, vodeće pozicije, socijalne barijere, kulturalne barijere, stereotipi, strategije, Direktiva, rodna ravnopravnost.*

### **Abstract:**

Gender inequality in leadership positions refers to the disproportionate representation of men and women in decision-making and leadership roles within organizations and institutions. This inequality stems from various social, cultural, and institutional barriers that limit women's access to leadership positions and advancement opportunities, despite their competencies and qualifications. The paper thoroughly analyzes how gender stereotypes, a lack of transparency in selection and promotion processes, and limited institutional support for a work-life balance create barriers to women achieving leadership. It also explores effective strategies and policies that promote gender equality, offering sustainable solutions for creating a more equitable working environment.

***Keywords:*** *gender inequality, leadership positions, social barriers, cultural barriers, stereotype, strategies, Directive, gender equality*

## 1. UVOD

U posljednjih nekoliko desetljeća, pitanje rodne nejednakosti na vodećim pozicijama u poslovnom svijetu postalo je predmetom intenzivne akademske i javne rasprave. Unatoč znatnom napretku u promicanju rodne ravnopravnosti, žene i dalje ostaju znatno nedovoljno zastupljene na najvišim razinama odlučivanja u organizacijama. Ovaj rad istražuje glavne uzroke ove perzistentne nejednakosti uključujući socijalne, kulturne i institucionalne barijere, te analizira strategije i politike koje su se pokazale efektivne u njihovoj primjeni. Cilj nije samo identificirati prepreke, već i predložiti održiva rješenja za stvaranje inkluzivnijeg i pravednijeg radnog okruženja za sve. Rodna nejednakost na vodećim pozicijama proizlazi iz složene mreže socijalnih, ekonomskih, kulturalnih i institucionalnih faktora. To uključuje duboko ukorijenjene rodne stereotipe koji ograničavaju percepciju sposobnosti žena za liderstvo, tradicionalne uloge spolova koje ženama dodjeljuju veću odgovornost za obitelj i dom, čime se ograničava njihova dostupnost i ambicije za napredovanje na poslu. Također, postoji nedostatak transparentnih i meritokratskih procesa selekcije i promocije unutar organizacija, koji favoriziraju muškarce na osnovu postojećih mreža moći i utjecaja. Osim toga, nedostatak institucionalne podrške za ravnotežu između poslovnog i privatnog života, kao što su fleksibilno radno vrijeme i roditeljski dopusti, dodatno pogoršavaju ovu nejednakost.

U svjetlu dugotrajnih nastojanja da se prevlada rodna nejednakost na vodećim pozicijama unutar poslovnog svijeta, Europska Unija poduzela je značajne korake prema institucionalizaciji mjera za promicanje rodne ravnoteže. Središnji dio ovih napora je Direktiva (EU) 2022/2381<sup>1</sup>( u daljnjem tekstu Direktiva) usvojena 23.studenoga 2022., koja ima za cilj poboljšati rodnu ravnotežu među direktorima uvrštenih trgovačkih

---

<sup>1</sup> Europski parlament i Vijeće, "Direktiva (EU) 2022/2381 od 23. studenoga 2022. o poboljšanju rodne ravnoteže među direktorima uvrštenih trgovačkih društava i o povezanim mjerama (Tekst značajan za EGP)," PE/59/2022/INIT, Službeni list Europske unije L 315 (7.12.2022.), str. 44–59, ELI: <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj>.



društava kroz uspostavu jasnih kvantitativnih ciljeva. Ova Direktiva označava kritičnu točku u evoluciji pravnih i regulatornih okvira, naglašavajući da je jednakost između žena i muškaraca temeljna vrijednost Unije i ključni preduvjet za smanjenje siromaštva među ženama te promicanje ekonomske konkurentnosti i inovativnosti.

Njenom implementacijom EU ne samo da se bavi postojećim rodno utemeljenim preprekama koje ograničavaju pristup ženama vodećim pozicijama, već stvara i temelj za sustavne promjene unutar korporativnih struktura članica. U ovom radu, analizirat će se kako Direktiva reflektira šire društvene i ekonomske ciljeve EU-a za rodnu ravnopravnost, istražujući njen potencijal te kako se to uklapa u trenutne inicijative za rodnu nejednakost. Rodna nejednakost na vodećim pozicijama u poslovnom svijetu ključna je tema jer izravno utječe na ekonomsku učinkovitost i društvenu pravednost. U trenutnom kontekstu, gdje se nastoji postići održivi razvoj i istinska ravnopravnost, ovaj rad istražuje prepreke s kojima se žene suočavaju i potiče refleksiju o nužnim promjenama.

Struktura ovog rada smišljena je kako bi se pružio sveobuhvatan prikaz teme rodne nejednakosti na vodećim pozicijama. Nakon uvodnog poglavlja, drugo poglavlje razmatra osnovne uzroke i posljedice ove nejednakosti. Treće poglavlje predstavlja različite teorijske pristupe, uključujući liberalni, marksistički i radikalni feminizam. Sljedeća dva poglavlja analiziraju globalne i lokalne manifestacije nejednakosti i utjecaj sociokulturnih faktora. Šesto poglavlje posvećeno je ulozi obrazovanja i mentorstva u borbi protiv nejednakosti. Sedmo poglavlje razmatra efikasne strategije i politike daje pregled Konvencije UN-a o diskriminaciji žena i nove Direktivi Europske Unije Direktiva o poboljšanju rodne ravnoteže među članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama te o drugim povezanim mjerama te Pekinšku deklaraciju i Platformu za djelovanje, dok se osmo poglavlje odnosi na nejednakost žena u Hrvatskoj. Deveto poglavlje identificira praznine u istraživanju, a zaključak sumira glavne točke i povezuje ih u koherentan narativ. Popis literature pruža temelj za provjeru i daljnje istraživanje.

## 2. OPĆENITO O NEJEDNAKOSTI SPOLOVA

Rodna nejednakost predstavlja sustavne razlike u moći, prilikama i resursima za žene i muškarce koji su prisutni u svim društvenim strukturama i institucijama. Riječ je o jednom od najizraženijih i najupornijih oblika socijalne nepravde, utemeljen na duboko ukorijenjenim predrasudama i diskriminaciji kroz različite aspekte života. Pojam „rodna nejednakost<sup>2</sup>“ odnosi se na nepravednu raspodjelu moći, resursa, prilika i prava između spolova, često na štetu žena i djevojčica. Koncepti kao što su *stakleni strop*<sup>3</sup>, metafora koja ilustrira nevidljive barijere koje sprječavaju žene da postignu najviše razine uspjeha u karijeri, i *stakleni klipovi*<sup>4</sup>, koji opisuju kako žene na nižim ili srednjim pozicijama u karijeri mogu napredovati sve dok ne dođu do pozicija stvarne moći, ključni su za razumijevanje kompleksnosti ovog problema. Povijesno gledano, problem rodne nejednakosti seže unatrag kroz stoljeća, a prve impulse borbe za iste javlja se u 19. i 20.stoljeću, s pravom glasa<sup>5</sup> kao ključnim zahtjevom, evoluirajući prema zahtjevima za jednakim plaćama, radnim uvjetima i konačno, jednakom zastupljenošću u svim sferama društva, uključujući vodeće poslovne pozicije. Uzroke nejednakosti ponekad je teško taksativno nabrojati, naročito jer se radi o različitostima od države do države, ali možemo reći da uključuju kulturne norme, institucionaliziranu diskriminaciju, nedostatak pristupa obrazovanju i ekonomskim resursima te nedostatak zakonske zaštite i provedbe.

Iz sociološke perspektive, društvene norme i rodne uloge igraju ključnu ulogu u održavanju rodne nejednakosti. Da bismo produbili razumijevanje sociološke perspektive za rodnu nejednakost važno je istaknuti kako simbolički interakcionizam<sup>6</sup> i strukturalni

---

<sup>2</sup> Kimmel, Michael. *The Gendered Society*. 5. izd., New York: Oxford University Press, 2017., str 52.

<sup>3</sup> Eagly, Alice H.; Carli, Lindy M. *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business Press, 2007., str.206

<sup>4</sup> Rhode, Deborah; Kellerman, Barbara, *Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007., str.407

<sup>5</sup> DuBois, Ellen Carol. *Feminism and Suffrage: The Emergence of an Independent Women's Movement in America, 1848-1869*. Ithaca: Cornell University Press, 1978., str.107

<sup>6</sup> Sandberg, S. "Lean In: Women, Work, and the Will to Lead." Knopf, 2013., str. 78

funkcionalizam<sup>7</sup> objašnjavaju održavanje i reprodukciju rodni uloga i očekivanja. Simbolički interakcionizam sugerira da se rodne uloge uče i usvajaju kroz interakciju s drugima, na primjer, sindrom varalice, koji Sandberg navodi, može se istražiti kroz prizmu kako žene internaliziraju društvene poruke o svojoj navodnoj nedostatnosti, dok strukturalni funkcionalizam vidi rodne uloge kao sredstvo za ispunjavanje društvenih funkcija, Sandberg navodi, možemo analizirati kroz prizmu kako institucije poput obitelji, obrazovanja i posla doprinose rodnoj nejednakosti i kako promjene u jednom dijelu mogu utjecati na cjelinu. Obje teorije ističu ulogu društvenih institucija u održavanju rodne nejednakosti te koliko je nejednakost ukorijenjena u društvene strukture i kako se reproducira kroz generacije koji ograničavaju prilike za žene. S pravnog aspekta, rodna nejednakost obuhvaća analizu zakonskih okvira koji promiču jednakost spolova i prava žena, uključujući zakone o jednakosti plaća, na primjer *Zakon o jednakim plaćama*<sup>8</sup> u SAD-u koji zabranjuje diskriminaciju u plaćama na osnovu spola ili nešto što je našem području puno bliže je svakako *CEDAW- Konvencija o uklanjanju svih oblika diskriminacija žena*<sup>9</sup> ili nešto novije - *Direktiva o poboljšanju rodne ravnoteže među direktorima uvrštenih trgovačkih društava i o povezanim mjerama*. Pravni sustav ima ključnu ulogu u borbi protiv rodne nejednakosti kroz stvaranje i provedbu zakona koji osiguravaju ravnopravnost spolova u različitim aspektima, no međutim, izazovi u provedbi često uključuju nedostatak svijesti i obrazovanja o pravima, ograničene resurse za nadzor i provedbu zakona, te duboko ukorijenjene kulturne i socijalne norme koji podržavaju rodnu nejednakost.

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> *Equal Pay Act of 1963, United States of America*

<sup>9</sup> Međunarodni ugovor usvojen od strane Ujedinjenih naroda 1979. godine, koji zahtijeva od zemalja potpisnica da poduzmu korake ka ukidanju diskriminacije žena u svim oblicima.

## 2.1. Glavni uzroci i posljedice rodne nejednakosti na vodećim pozicijama

Uzroci rodne nejednakosti svakako uključuju rodne stereotipe, implicitne pristranosti, nedostatak mreža podrške i neprilagođene radno-okolišne prakse. Rodni stereotipi<sup>10</sup> su predrasude o ponašanju, ulogama i karakteristikama koje društvo tradicionalno pripisuje ženama i muškarcima. Primjerice, stereotip da su žene prirodno više orijentirane na brigu i imaju sklonost pružanju emocionalne pomoći, dok se kod muškaraca očekuje dominacija i racionalnost. Takvi i mnogi drugi stereotipi mogu ograničiti profesionalne mogućnosti za žene, sugerirajući da su manje sposobne za vodeće pozicije ili tehnička zanimanja. Stereotipi utječu i na percepciju sposobnosti žena u pregovaranju i donošenju odluka, često dovodi do manje vjerojatnosti da budu promatrane kao lideri.

Implicitna pristranost<sup>11</sup> odnosi se na nesvjesne stavove ili pretpostavke koje ljudi imaju prema drugima, koje mogu imati utjecaja na njihovo ponašanje i odluke bez njihove svjesne namjere. Primjer implicitne pristranosti može biti kada menadžeri pri zapošljavanju nesvjesno favoriziraju kandidate koji se pojavljuju slični njima, u pogledu spola ili društvene pozadine. Nedostatak mreža podrške<sup>12</sup> odnosi se na situaciju u kojoj pojedinci, naročito žene, nemaju pristup profesionalnim ili socijalnim grupama koje mogu pružiti mentorstvo, savjete ili prilike za napredovanje. Ovaj nedostatak može utjecati na pristup resursima, informacijama i prilikama za razvoj karijere, što dovodi do sporijeg profesionalnog razvoja ili čak stagnacije. Izvrstan primjer promicanja takvih organizacija jest *UN Women, Women in STEM*<sup>13</sup>. Neprilagođene radno-okolišne prakse generalno se odnose na politike i kulture unutar organizacija koje ne uzimaju u obzir različite potrebe i situacije zaposlenika, što može neproporcionalno utjecati na žene. To može uključivati nedostatak fleksibilnosti u radnom vremenu, nedostatak podrške za roditeljstvo ili skrb o

---

<sup>10</sup> "Direktiva o poboljšanju rodne ravnoteže među članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama te o drugim povezanim mjerama." Europska Unija, 2022.

<sup>11</sup> Op.cit.Sandberg, 2013, str. 42

<sup>12</sup>Op.cit.( Kimmel, Michael.2017, str.89)

<sup>13</sup> *Djevojke u znanosti, tehnologiji, inženjerstvu i matematici*

obitelji, te radnu kulturu koja favorizira prekovremeni rad bez priznavanja raznolikosti obiteljskih ili osobnih obveza. U razdoblju post-COVID-19, možemo uvidjeti sve veću fleksibilnost, ali i povratak na stara, kruta pravila i politike.<sup>14</sup>

Ovakvi uzroci dovode do posljedica kao što su manjak samopouzdanja i profesionalne aspiracije naročito vidljivo kod žena, koje često podcjenjuju svoje sposobnosti i ne zauzimaju se za sebe.<sup>15</sup> Kod žena je po Sandberg, češće vidljivo da svoje kompetencije pripisuju sreći ili pomoći drugih, za razliku od muškaraca koji svoj uspjeh najčešće pripisuju sebi. Također, vrlo često vidljiv je takozvani "sindrom varalice"<sup>16</sup> gdje žene često ističu da nisu dovoljno dobre i boje se da će biti razotkrivene kao prevarantice, što ih vrlo često sprječava da traže promaknuće ili preuzmu rizike u svojim karijerama te šire društvene posljedice poput neiskorištavanja potencijala žena i ekonomskih gubitaka. Da bi se ovi problemi riješili potrebno je promicanje svijesti, obrazovanje za smanjenje pristranosti, jačanje mreža podrške i mentorstva žena, kao i razvoj inkluzivnijih radno-okolišnih politika. Sandberg poziva žene da „sjednu za stol“ te da se aktivno uključe u rasprave, zauzmu aktivno mjesto na sastancima kako bi se čuo njihov glas te da neuspjeh ne znači neuspjeh, nego je dio procesa učenja te da neuspjeh nikada ne bi smio predstavljati kraj, nego samo ponovni početak.

---

14 World Economic Forum. "The Global Gender Gap Report 2023." Dostupno na: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf) posjećeno: 28.02.2024.

15 McKinsey & Company. "Women in the Workplace." McKinsey & Company, 2021. posjećeno: 19.02.2024.

16 Op.cit.Sandberg, 2013, str. 42

### 3. TEORIJSKI PRISTUPI I KONCEPTI VEZANI ZA RAZUMIJEVANJE RODNE NEJEDNAKOSTI

Razumijevanje rodne nejednakosti zahtijeva dubinsku analizu kroz prizmu različitih teorijskih pristupa koji nude uvide u korijene i održavanje ovog složenog društvenog fenomena. Tri ključna teorijska pravca, liberalni feminizam, marksistički feminizam i radikalni feminizam, predstavljaju temelj suvremenih feminističkih teorija koje istražuju različite aspekte i dimenzije rodne nejednakosti. Liberalni feminizam fokusira se na postizanje ravnopravnosti unutar postojećih političkih i pravnih okvira, marksistički feminizam naglašava ulogu ekonomske strukture i kapitalizma u reprodukciji rodne nejednakosti, dok radikalni feminizam ukazuje na patrijarhalne strukture moći kao temeljni uzrok opresije žena.

#### 3.1. Liberalni feminizam

Liberalni feminizam<sup>17</sup> je pravac unutar feminističkog pokreta koji se fokusira na postizanje rodne jednakosti kroz političke i pravne reforme unutar postojećeg društvenog i ekonomskog poretka. Naglasak je na individualnim pravima i slobodama, te se zalaže za jednakost spolova kroz zakonodavstvo, obrazovanje i radne prakse. Osnovna forma feminističkog teoretiziranja i aktivizma, od vremena Mary Wollstonecraft, jedne od ranih zagovornica liberalnog feminizma. Liberalni feminizam usmjeren je na poboljšanje i zaštitu prava žena identificiranjem i reformiranjem nejednakosti muškaraca i žena. Cilj liberalnog feminizma je osigurati da žene imaju jednak pristup resursima i mogućnostima te da mogu slobodno ostvarivati svoje individualna prava i samostalnost. Ključne značajke liberalnog feminizma svakako su jednakost pred zakonom, ekonomsko osnaživanje i obrazovanje. Borba za pravne promjene osiguravaju ženama jednaka prava, uključujući pravo glasa, pravo na obrazovanje, jednakost u zapošljavanju i reproduktivna prava<sup>18</sup> sve

---

<sup>17</sup>Wikipedia: "Liberal feminism." [https://en.wikipedia.org/wiki/Liberal\\_feminism](https://en.wikipedia.org/wiki/Liberal_feminism) : posjećeno: 24.02.2024.

<sup>18</sup> Konvencija o ukidanju svih oblika diskriminacije prema ženama („Narodne novine – Međunarodni ugovori, br. 12/93)

ovo obuhvaća jednu od ključnih značajki liberalnog feminizma: „Jednakost pred zakonom“. Osim toga, naglasak je na važnosti ekonomske neovisnosti žena kroz jednak pristup zapošljavanju, jednakim plaćama<sup>19</sup> za jednak rad i mogućnostima za napredovanje što ujedno obuhvaća drugu ključnu značajku liberalnog feminizma- „ekonomsko osnaživanje“<sup>20</sup>. Posljednja, ali i najbitnija po mnogim autorima jest obrazovanje: fokus na važnost obrazovanju u osnaživanju žena i omogućavanju njihove veće socijalne i ekonomske mobilnosti.<sup>21</sup> Liberalni feministi vjeruju da su glavni uzroci rodne nejednakosti neznanje i socijalizacija te ne smatraju da su društvene institucije inherentno patrijarhalne. Naglašavaju liberalno-demokratski kapitalistički poredak, posebno kroz zakone o jednakosti.

Glavnu kritiku<sup>22</sup> koju vežemo uz ovaj pristup je usmjerenost na iskustva bijelih, srednje-klasnih žena, s čime isti često zanemaruje iskustva marginaliziranih skupina, uključujući žene drugih rasa, siromašne žene, žene LGBTQ zajednice te žene iz različitih kulturnih i etničkih pozadina. Također, ističe se nedostatak fokusa na strukturalne promjene, gdje kritičari napominju da se liberalni feminizam previše oslanja na individualizam i promjene unutar postojećeg sustava, a ne na dublje strukturalne promjene koje bi mogle transformirati društvene i ekonomske odnose moći. Osim navedenog, određeni kritičari smatraju da liberalni feminizam može nekritički prihvatiti neoliberalne ekonomske politike koje promiču tržišnu logiku i individualno poduzetništvo, što može dovesti do zanemarivanja širih socijalnih i ekonomskih nejednakosti.

Sheryl Sandberg, autorica ranije spomenute knjige „*Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*“, zastupa stavove koji se često povezuju s liberalnim feminizmom. Ona potiče žene da se „nagnu“ (*lean in*) prema svojim karijerama, preuzmu inicijativu i zauzmu se za

---

<sup>19</sup> Equal Pay Act of 1963

<sup>20</sup> Op.cit.Sandberg, 2013, str.88

<sup>21</sup> Gates, Melinda. "The Moment of Lift: How Empowering Women Changes the World." Flatiron Books, 2019.

<sup>22</sup> McKinsey & Company. "Women in the Workplace." McKinsey & Company, 2021. posjećeno: 19.02.2024.

sebe na radnom mjestu. Sandberg naglašava važnost samopouzdanja, ambicije i liderstva među ženama te potiče organizacije da promiču rodnu jednakost i omogućuju ženama da ostvare svoj puni potencijal. Glavna kritika Sandberginog pristupa je da se previše fokusira na uspjeh unutar postojećih korporativnih struktura i da pretpostavlja da sve žene imaju jednake mogućnosti za napredovanje. Također, navodi se da se ne bavi dovoljno strukturalnim barijerama, uključujući i rasizam, klasizam i nedostatak pristupačne brige za djecu. Pozitivno je što su ideje liberalnog feminizma vjerojatno imale najveći utjecaj na živote žena, s obzirom na to da je rodna jednakost u mnogim zemljama poboljšana kroz reforme i zakone.

### 3.2. Marksistički i Radikalni feminizam<sup>23</sup>

Marksistički feminizam smatra da kapitalizam strukturira patrijarhat i da je glavni cilj rušenje kapitalizma kako bi se postigla rodna jednakost. Ovaj pristup vidi osnovni uzrok rodne nejednakosti u ekonomskim klasnim odnosima koje kapitalizam producira i održava. Tvrdeći da ekonomska struktura društva sustavno marginalizira žene. Radikalni feminizam smatra da patrijarhat postoji u svim institucijama i da sve žene dijele zajedničke interese nasuprot svim muškarcima. Cilj je srušiti patrijarhalne strukture i postići rodnu jednakost radikalnim promjenama u društvu, a ne samo reformama unutar postojećeg patrijarhalno kapitalističkog sustava. Svaki od pristupa nudi jedinstvenu perspektivu za postizanje rodne jednakosti, ističući različite uzroke i rješenja za rodnu nejednakost. Liberalni teži promjenama unutar patrijarhalno kapitalističkog sustava, dok marksistički i radikalni zagovaraju temeljitije promjene društvenog poretka.

---

<sup>23</sup> Novaković, I., "Suvremeni marksistički i radikalni feminizam: Teorija i praksa", Zbornik radova Filozofskog fakulteta, vol. 35, br. 2, 2021., str. 211.



## 4. GLOBALNA I LOKALNA NEJEDNAKOST

### 4.1. *Woman in the Boardroom: A Global Perspective*<sup>24</sup>

Deloitteov izvještaj „*Women in Boardroom: A Global Perspective*“ pruža uvid u globalni status žena na vodećim pozicijama u korporativnim odborima. Izvještaj potvrđuje napredak u odnosu na položaj žena na vodećim pozicijama, ali da unatoč istom, postoji znatna nejednakost kada je riječ o zastupljenosti žena na vodećim pozicijama: globalno samo 19,7 % mjesta u odborima zauzimaju žene. Što predstavlja povećanje od 2,8 % u odnosu na prethodni izvještaj za 2018.godinu. Među predsjednicima odbora, samo 6,7 % su žene, a još manji postotak, 5 % čine žene na poziciji izvršnih direktora (*Chief Executive Officer*). Unatoč navedenom, postoji pozitivna korelacija između žena na pozicijama izvršnih direktora i raznolikosti odbora; kompanije s izvršnim direktoricama imaju znatno više žena u svojim odborima (33,5 %) u usporedbi s onima koje vode muškarci (19,4 %). Najviši postoci zastupljenosti žena u odborima zabilježeni su u Francuskoj (43,2 %), Norveškoj (42,4 %), Italiji (36,6 %), Belgiji (34,9 %) i Švedskoj (34,7 %). Istraživanje ukazuje i na „Stretch faktor“<sup>25</sup>, pokazatelj koji ispituje koliko odbora pojedinac obnaša na pojedinom tržištu. „Stretch faktor“ je termin koji se koristi u situacijama u kojim pojedinac obnaša više uloga istovremeno. Izračunava se kao prosječan broj odbora na kojima pojedinci (muškarci ili žene) rade te ukazuje na to koliko su pojedinci „rašireni“ ili „rastegnuti“ u različitim korporativnim odborima. Deloitte ističe da je za žene je ovaj faktor neznatno povećan s 1,26 u 2018. na 1,30 u 2021. što ukazuje na to da manji broj žena zauzima veći broj mjesta više u odborima u usporedbi s muškarcima. Povećanje ovog faktora može ukazivati na to da postoji relativno manji broj žena koje se smatraju kvalificiranim ili prikladnim za određene uloge u odborima pa stoga one koje su već na takvim pozicijama često preuzimaju više odgovornosti služeći u više odbora. Iako bi se to

---

<sup>24</sup> Deloitte. "Women in the Boardroom: A Global Perspective." Deloitte, 2021. (19.02.2024.)

<sup>25</sup> Ibidem

moglo gledati kao znak povjerenja u njihove sposobnosti, to može ukazivati na ograničeni „bazen“ ženskih kandidata za ove uloge, što je problem koji treba riješiti kako bi se poboljšala rodna raznolikost u korporativnim odborima.

Ovaj izvještaj, prije svega ističe spor napredak u povećanju zastupljenosti žena na vodećim pozicijama unatoč postojanju pozitivnih trendova u određenim regijama i industrijama. Nadalje. Ističe potrebu za konkretnim akcijama kako bi se ubrao napredak prema rodnoj ravnopravnosti u korporativnim odborima. Ovaj spor tempo napretka, zajedno s razlikama zastupljenosti žena na vodećim pozicijama, ukazuje i na strukturalne izazove i potrebu za sveobuhvatnim pristupom koji uključuje promjene u politika, organizacijskoj kulturi i praksama zapošljavanja kako bi se osigurala veća inkluzivnost i ravnopravnost u korporativnim hijerarhijama. Također, izvještaj osvjetljava ključne faktore koje doprinose rodnoj nejednakosti na vodećim pozicijama, uključujući strukturne, socijalne i ekonomske barijere, te manifestacije poput staklenih stropova i nedostatak prilika za napredovanje. Učinkovitost kvota za žene i politika fleksibilnog rada sugerira da ciljne strategije mogu imati značajan utjecaj. Međutim, regionalne razlike ukazuju na važnost prilagođavanja intervencija specifičnim socijalnim i kulturalnim kontekstima. Osim navedenog, izvještaj naglašava potrebu za daljnjim istraživanjem i implementacijom ciljanih strategija za adresiranje rodne nejednakosti, ističući složenost problema i važnost kontinuiranog angažmana.<sup>26</sup>

#### 4.2. „*Barriers and Bias: The Status of Women in Leadership*”<sup>27</sup>

Izvještaj „*The Status of Women in Leadership*“ – od Američkog udruženja sveučilišnih žena (AAUW) bavi se pitanjima i preprekama koje stoje ženama na putu do vodećih

---

<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> American Association of University Women (AAUW). "Barriers and Bias: The Status of Women in Leadership." AAUW, 2020. <https://www.aauw.org/app/uploads/2020/03/Barriers-and-Bias-nsa.pdf> posjećeno:19.02.2024.

pozicija, a može se izravno povezati s temom nejednakosti žena na vodećim pozicijama. U izvještaju se posebno ističe kako duboko ukorijenjene stereotipne pretpostavke o ulogama i sposobnostima žena i muškaraca, duboko ukorijenjene u društvene i organizacijske strukture, često dovode do zaključka da žene nisu jednako sposobne za vođenje kao muškarci, što izravno utječe na percepciju sposobnosti žena za liderstvo i na očekivanja prema njima. Također, izvještaj navodi tzv. implicitnu pristranosti -pristranost koju ljudi mogu imati prema određenim skupinama, koje utječu na odluke o zapošljavanju, promociji ili razvoj karijere. Nerijetko, žene zbog uloge majke koja se od nje u društvu očekuje, biva zakinuta za određene pozicije i promaknuća, s obzirom na to da se očekuje njezina odsutnost na radnom mjestu. Čak i kada nema svjesne namjere diskriminacije, implicitne pristranosti mogu nesvjesno favorizirati muškarce nad ženama za vodeće uloge. Također, izvještaj navodi ranije spomenuti „stakleni strop“ i „staklene klipove“ s kojima se žene susreću gotovo svakodnevno. Još jedna tema koja se spominje je svakako nedostatak mreže podrške i mentorstva, koji utječu na njihove karijerne perspektive, ali i radne-okolišne prakse i politike koje ne uzimaju potrebe svih zaposlenika podjednako. Kao manifestacije rodne nejednakosti ovaj izvještaj ističe: manju zastupljenost žena na vodećim pozicijama, razlike u plaćama gdje žene često zarađuju manje od svojih kolega, čak i kada obavljaju iste poslove ili poslove slične vrijednosti, stereotipizaciju i pristranost koja se odnosi na njihove liderske sposobnosti te manjak prilika za profesionalni razvoj – manji pristup mentorima koji mogu pomoći u njihovom napredovanju. No manifestacija istih nije najveći problem, problem je u posljedicama rodne nejednakosti, koji su prije svega neiskorištavanje potencijala žena, utjecaj na moral i zadovoljstvo poslom, ekonomski gubici u kontekstu rodne razlike u plaći koja utječe na ekonomsku sigurnost žena i njihovih obitelji te ograničavanje raznolikosti mišljenja.

Ove manifestacije i posljedice rodne nejednakosti ukazuju na složenost problema, te AAUW naglašava efikasne strategije i politike koje mogu pomoći u promicanju rodne ravnopravnosti: implementacije kvota za žene, razvoj mentorskih i sponzorskih programa, fleksibilne radne politike, obuka o pristranosti i različitosti, transparentni procesi zapošljavanja i promocije, analiza i prilagodba politika plaća, poticanje rodne raznolikosti u liderstvu te podrška radno-životne ravnoteže.

#### 4.3. *Women in the Workplace*<sup>28</sup>

Prema izvještaju McKinsey & Company: *Women in the Workplace*, žene, posebno žene druge boje kože i dalje su nedovoljno zastupljene u svim razinama korporativne hijerarhije. Međutim, od 2015.godine, udio žena na C-suite pozicijama porastao je sa 17 % na 28 %, a zastupljenost žena na vodećim pozicijama također je poboljšana. Trenutačno, žene čine približno jednu četvrtinu svih C-suite (uprave) vođa, dok žene iz etničkih manjina zauzimaju jedno od šesnaest takvih vodećih mjesta. Žene su jednako ambiciozne kao i muškarci u svim fazama svojih karijera, pri čemu mlade žene, posebno one do 30 godina pokazuju posebno visoku razinu ambicije prema promociji i vodećim pozicijama, čak 90 % njih želi napredovati, a čak 75 % žele biti promovirane na vodeće pozicije. Najveća prepreka po ovom izvještaju nije „stakleni strop“ već „slomljena prečka“ na prvom koraku do pozicije menadžera. „Slomljena prečka<sup>29</sup>“ odnosi se na specifičnu prepreku s kojom se žene susreću na prvom koraku prema menadžerskim pozicijama, gdje je promocija muškaraca češća od promocije žena, što dovodi do početnog jaza u zastupljenosti žena u vodstvu. Na svakih 100 muškaraca promoviranih s ulazne na menadžersku poziciju, promovira se samo 87 žena, a još je veći jaz za žene druge boje kože. Također, žene češće iskuse mikroagresije<sup>30</sup> nego muškarci, što ima veliki i trajan utjecaj na njihovu dobrobit i zadovoljstvo poslom. Mikroagresije su sitni, često nesvjesni negativni komentari ili ponašanja prema osobama marginaliziranih skupina, uključujući žene, što može negativno utjecati na njihovu dobrobit i profesionalno zadovoljstvo. Mikroagresije na radnom mjestu uključuju: biti prekidana u komunikaciji ili vrlo često ignorancija na njihove komentare, dokazivanje kompetencija u odnosu na muške kolege, seksistički ili neprimjerni komentari. Same mikroagresije utječu na smanjenje osjećaja

---

<sup>28</sup> McKinsey & Company. "Women in the Workplace." McKinsey & Company, 2021. : <https://leanin.org/women-in-the-workplace-2021#> posjećeno: 19.02.2024.

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> Ibidem

pripadnosti žena na radnom mjestu, utjecaj na mentalno zdravlje i profesionalne razvoj. Ovaj izvještaj prije svega naglašava važnost razbijanja mitova o ambicijama žena i potrebu za adresiranjem „slomljene prečke“ kao kritične i ključne prepreke na putu do vodećih pozicija te mikroagresije koje imaju dubok i trajan utjecaj na žene na radnom mjestu koji bi morao biti adresiran u skorijoj budućnosti.

#### 4.4. *The Global Gender Gap Report 2023*<sup>31</sup>

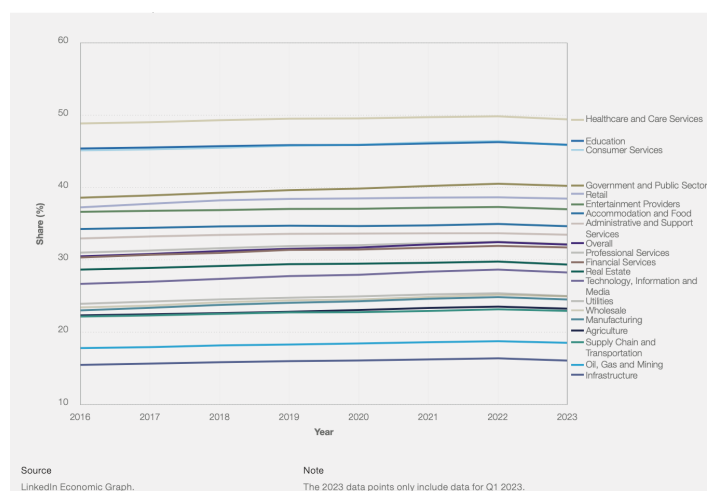
Izvještaj „Global Gender Gap“ Svjetskog gospodarskog foruma (WEF) pruža sveobuhvatnu analizu stanja rodne nejednakosti širom svijeta, mjereći razlike između žena i muškaraca u četiri ključna područja: ekonomsko sudjelovanje i prilike, obrazovna postignuća, zdravlje i preživljavanje te političko osnaživanje. Ove dimenzije pružaju detaljan uvid u to koliko su zemlje uspješne u smanjenju rodne nejednakosti. Ekonomsko sudjelovanje i prilike obuhvaćaju razlike u zaposlenosti, zaradi i mogućnostima napredovanja. Žene u pravilu zarađuju manje od muškaraca i nedovoljno su zastupljene na vodećim pozicijama. Također, u nekim regijama postoje znatne razlike u pristupu osnovnom i visokom obrazovanju te razlike u pohađanju obrazovnih ustanova. Zdravlje i preživljavanje se prije svega odnosi na trajanje života i razlike u zdravstvenim ishodima između spolova. Političko osnaživanje odnosi se na zastupljenost žena u političkom životu, uključujući broj žena na političkim položajima u odnosu na muškarce; što je kao i u ostalim kategorijama, čest slučaj manje zastupljenosti žena u političkim odlučivanjima unatoč istom ili ponekad i većem iskustvu. Hrvatska je rangirana na 55. mjestu od 146 zemalja s ocjenom od 0,73, a društvo joj rade države poput Bolivije, Hondurasa, Surinama i Madagaskara.<sup>32</sup> Ocjena 0 označava potpunu neravnopravnost, a 1 potpunu ravnopravnost spolova. U 2023. godini, zemlja koja nudi najveću jednakost za spolove u sve četiri

---

<sup>31</sup>World Economic Forum. "The Global Gender Gap Report 2023." [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf) Posjećeno: 28.02.2024.2

<sup>32</sup> Statista: Global Gender Gap Indeks: <https://www.statista.com/statistics/244387/the-global-gender-gap-index/> posjećeno: 29.02.2024.

kategorije je Island, s 0,91, a slijede ga ostale nordijske zemlje, koje su poznate po ravnopravnosti spolova. Afganistan je zemlja na posljednjem mjestu u kontekstu *Global Gender Gap* izvještaja, gdje je vidljiv pad u svim kategorijama, naročito nakon talibanskog preuzimanja vlasti u zemlji, gdje su se ženama ograničila temeljna ljudska prava. Po izvještaju Svjetskog gospodarskog foruma<sup>33</sup>, ukupna zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama iznosi 32,2 %, <sup>34</sup> što je gotovo deset postotnih poena niže od njihove opće zastupljenosti u radnoj snazi (41,9 %). Što se tiče industrija, najveća zastupljenost žena na vodećim pozicijama je vidljiva u zdravstvu (49,5 %) i obrazovanju (46 %), a najmanje u proizvodnji (24,6%), poljoprivredi (23,3 %) i naftnom (18,6 %) sektoru. Zanimljivost je da muškarci u prosjeku čine u svim industrijama na vodećim pozicijama: 72 % na potpredsjedničkim i 74,6 % C-suite (izvršnim) pozicija. Unatoč „općem padu prema vrhu“, žene su od 2016. godine povećale svoju zastupljenost na višim rukovodećim pozicijama u svim industrijama, naročito u tehnologiji, medijima, profesionalnim uslugama i javnom sektoru.



Slika 1: Udio žena na vodećim pozicijama, po industriji, 2016.-2023.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Op.cit. WEF 2023.

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> Ibidem

Ipak, zastupljenost žena na svim razinama viših pozicija, u svim industrijama smanjila se prema podacima s početka 2023.godine za 0,31 postotna boda, a pad je izraženiji u pozicijama viših čelnika 0,33 postotna boda. Nedavni pad zastupljenosti posebno je vidljiv u uslužnim i potrošačkim sektorima ( 0,58 postotna boda) te u zdravstvenom sektoru(0,41 postotna boda).<sup>36</sup>

#### 4.5. Žene u upravama trgovačkih društava: trenutačne brojke

Unatoč činjenici da žene čine 60 % nedavno diplomiranih studenata u Europskoj Uniji, njihova prisutnost u procesima donošenja odluka unutar gospodarstva, posebno na najvišim izvršnim razinama, ostaje znatno ograničena. Žene predstavljaju 31, 5 % članova odbora, dok samo 8 % žena zauzima pozicije predsjednika uprava.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Ibidem

<sup>37</sup> Europski institut za ravnopravnost spolova (EIGE). Istraživanje o najvećim trgovačkim društvima uvrštenima na burzu u EU-u, lipanj 2022 [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_bus\\_bus\\_wmid\\_comp\\_compbm/datatable](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm/datatable) posjećeno: 29.02.2024.

## 5. UTJECAJ SOCIJALNIH I KULTURNIH FAKTORA

U današnjem globaliziranom svijetu, unatoč napretku prema rodnoj jednakosti, žene ipak značajno zaostaju za muškarcima kada je riječ o zastupljenosti na vodećim pozicijama u poslovnom svijetu, politici i drugim sektorima. Ovaj jaz nije samo posljedica individualnih izbora ili sposobnosti, već je duboko ukorijenjen u socijalnim i kulturnim faktorima koji oblikuju naša društva. Jedan od ključnih faktora su svakako rodne norme i stereotipi koji promiču percepciju žena kao manje sposobnih za preuzimanje vodećih uloga. Ove predrasude nisu samo prisutne u profesionalnom okruženju, one su ugrađene u obrazovni sustav, medijske sadržaje i svakodnevne socijalne interakcije, stvarajući okruženje u kojem su ženske ambicije i sposobnosti podcijenjene. Socijalni i kulturni faktori također utječu na pristup žena mrežama i mentorstvu. Dodatno, očekivanja da će žene preuzeti veći dio odgovornosti u brizi za obitelj i kućanske poslove, kompliciraju njihove težnje ka vodećim pozicijama. Ovi socijalni pritisci otežavaju ženama da se posvete dugim radnim satima i nepristojnim zahtjevima koji često prate vodeće uloge, čime se ograničava njihov profesionalni razvoj. Još jedan veliki problem u društvu, jest medijski prikaz žena kao vođa, koji igraju ulogu u oblikovanju javnih percepcija. Stereotipni i ograničeni prikazi žena na ekranima mogu utjecati na samopercepciju žena i njihovu sposobnost da vide sebe u autoritativnim ulogama, kao i percepciju društva što bi žene trebale i mogle raditi.

### 5.1. Stereotipi i predrasude kao prepreke u postizanju jednakosti žena na vodećim pozicijama

Nastavno na sve gore spomenuto, možemo istaknuti nekoliko stereotipa i predrasuda koji predstavljaju značajne prepreke za postizanje jednakosti žena na vodećim pozicijama:

- a) Stereotip o rodnoj ulozi:

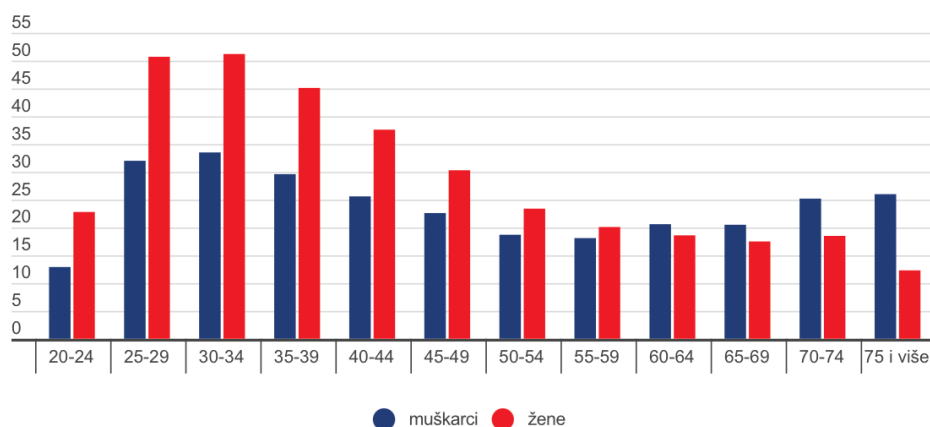


Postoji duboko ukorijenjeno vjerovanje da su muškarci prirodno bolji lideri, dok se žene povezuje s ulogama koje su usmjerene na brigu i podršku. To može ograničiti pristup žena na vodećim pozicijama i promicanja unutar korporativne strukture. Nema sumnje da su žene sposobne preuzeti rukovoditeljske pozicije na poslu, češće su uspješnije u školi, a i predstavljaju dominantno stanovništvo u visokoobrazovanom stanovništvu u gotovo svim dobnim skupinama, osim u skupinama iznad 60 godina, u kojima je veći udio muškaraca(slika dva niže). da je zbog takvih postignuća došlo do zabrinutosti da će doći do „kraja muškaraca“<sup>38</sup>. Sam napredak u karijeri često ovisi o riskiranju i zalaganju za samog sebe, a upravo je to tip ponašanja koji se kod žena obeshrabruje. Također, jedan od najvećih jazova u kontekstu rodne uloge svakako je jaz u ambiciji. Poslove koji su opisani kao moćni i zahtjevni te oni koji uključuju veliku odgovornost priželjkuje više muškaraca nego žena. Također, mediji često pogrdno opisuju neke od prvih ženskih vođa na svijetu. „Englesku Margaret Thatcher“ zvali su „Kokoš Atila“ ili predsjednik Richard Nixon koji je prvu indijsku premijerku nazvao „starom vješticom.“<sup>39</sup>Uspjeh muškarca dolazi uz pozitivne konotacije, dok ženski u većini slučajeva negativno, čak i agresivno; ili da nije voljena od strane većine. Samim tim „spuštamo se“ same prije nego nas netko drugi dobije priliku spustiti, snižavajući svoje profesionalne ambicije kako bismo se uklopili u društvo i izbjegle biti trn u oku većine, zbog kompetencija, znanja i vještina kojima vladamo.

---

<sup>38</sup>Op.cit.Sandberg, 2013, str.27

<sup>39</sup> Op.cit.Sandberg, 2013, str.55



Slika 2 Stanovništvo staro 20 i više godina s visokim obrazovanjem prema starosti i spolu, Popis RH 2021. (izvor<sup>40</sup>)

b) Pretpostavke o obiteljskim obvezama:

Često postoji pretpostavka da će žene biti primarne skrbnice u obitelji, što dovodi do predrasude da su manje posvećene svojoj karijeri ili da ne mogu uspješno balansirati između profesionalnih i obiteljskih obveza. Unatoč konstantnom napredovanju u poslovnom svijetu, na žene se još uvijek gleda kao dio kućanstva koji je zadužene za brigu o djeci, starijima. Kako i Ivana Kapor Šafranko ističe u komentaru UN-ove konvencije,<sup>41</sup> žene su dobile ulogu skrbnice od države i od društva. Od njih se očekuje da vode kućanstvo, a u novije doba da i same napreduju na poslu. Od žena se očekuje da usklade svoje obiteljske i poslovne obveze, gdje se vrlo često događa da se žene zapletu u mreži obiteljskih obveza i vrlo često su prisiljene žrtvovati svoj posao, ili zadovoljiti se s onim s čim u stvarnosti ne bi trebale. U Hrvatskoj je zamjetan velik

<sup>40</sup> Državni zavod za statistiku. "Kontinuiran rast udjela visokoobrazovanog stanovništva." <https://dzs.gov.hr/vijesti/kontinuiran-rast-udjela-visokoobrazovanog-stanovnistva/1594> posjećeno: 28.02.2024.

<sup>41</sup>Radačić, Ivana; Vince Pašula, Jelka. "Ljudska prava žena: razvoj na međunarodnoj i nacionalnoj razini 30 godina nakon usvajanja Konvencije UN-a o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena, Institut Ivo Pilar, Zagreb, 2011, str.201.

nedostatak u skrbi za djecu: od nedostatka mjesta u vrtićima<sup>42</sup>, do određenih zakonskih odredbi. Nedavno, u Obiteljski zakon uvedena je odredba o očinskom dopustu i roditeljskom dopustu, ali stvarnost je takva da tu mogućnost koristi još uvijek mali broj građana RH. U praksi se događa da upravo iz financijskih, ali i tradicionalnih razloga prenose svoje dane dopusta na žene. Uistinu, ako se osvrnemo oko sebe, možemo na prste jedne ruke navesti broj očeva koji su iskoristili tu mogućnost, a i ti koji su i iskoristili istu, vrlo često su bili ismijavani od strane okoline, u kontekstu „dadjiljaš“ ili pošalice na temu „dojenja“, ali takve dosjetke nikad ne čujemo upućene ženama ili u kontekstu žena, jer one su žene od kojih se podrazumijeva briga o djeci. Ovo povećava napetost između obiteljskih obveza i profesionalnih zahtjeva, dovodeći do pada stope fertiliteta ili broja rođene djece, koja je trenutačno samo 1,53. Ova brojka je daleko ispod praga od 2,1 rođenih, koji je potreban za održavanje populacijske stabilnosti.<sup>43</sup>

c) Stakleni strop:

Ranije spomenute nevidljive barijere koje sprječavaju žene da postignu više pozicije u svojim karijerama, unatoč imanju potrebnih vještina i kvalifikacija.<sup>44</sup> Primjer staklenog stropa, odnosio bi se na visokokvalificirane žene koje unatoč svojoj kompetenciji i doprinosu poslodavcu ne mogu doći do upravljačke i izvršne pozicije. Nevidljive barijere, često utemeljene na rodno zasnovanim stereotipima i predrasudama, sprečavaju žene da ostvare svoj puni profesionalni potencijal.

d) Stereotip o agresivnosti i emocionalnosti:<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Dnevnik.hr: „Roditelji na mukama: Plaćaš porez, prirez i opet ne možeš dobiti najosnovnije za svoje dijete.“ <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/roditelji-na-mukama-zbog-manjka-mjesta-u-vrticima---791371.html> Posjećeno: 29.02.2024.

<sup>43</sup> Bloomberg Adria. "Imamo ozbiljan problem: Broj rođene djece u 2023. nikada manji." <https://hr.bloombergadria.com/ostalo/opce/51623/imamo-ozbiljan-problem-broj-rodene-djece-u-2023-nikada-manji/news> Posjećeno: 29.02.2024.

<sup>44</sup> Kimmel, Michael. The Gendered Society. 5. izd., New York: Oxford University Press, 2017., str 52.

<sup>45</sup> Op.cit. Radačić, Vince Pašula, 2011, str. 217.

Često suočavanje s predrasudama da su previše agresivne ili emocionalne. Ako pokažu odlučnost mogu biti ocijenjene negativno, dok se s druge strane, ako pokazuju empatiju mogu biti smatrane slabima.

e) Stereotip o kompetencijama:

Predrasuda da žene nemaju iste kompetencije kao muškarci za rad na vodećim pozicijama, posebno u industrijama koje su tradicionalno dominantne muškarcima, kao što su tehnologija, inženjerstvo i financije. Tu možemo istaknuti fenomen sindroma varalice - neprestano podcjenjivanje same sebe, gdje vlastite rezultate često procjenjujemo kao slabije nego što oni zaista jesu.<sup>46</sup> „*Pitajte muškarca za njegov uspjeh, i on će ga tipično pripisati svojim urođenim sposobnostima i kvalifikacijama. Pitajte ženu isto pitanje i ona će svoj uspjeh pripisati vanjskim faktorima. Žene kažu uspijevaju jer su se jako trudile ili im se posrećilo ili su im pomogli drugi ljudi.*“<sup>47</sup> Žene se vrlo često brinu posjeduju li odgovarajuće vještine prilikom prijavljivanja za nove pozicije. Interni izvještaj iz Hewlett-Packarda pokazao je da se žene prijavljuju na otvorene poslove kada misle da zadovoljavaju 100 % navedenih kriterija, dok se muškarci prijavljuju kada misle da zadovoljavaju 60 % kriterija.<sup>48</sup>

f) Umrežavanje i mentorstvo:

Muškarci često imaju pristup jačim profesionalnim mrežama i mentorstvu koji im mogu pomoći u promicanju njihovih karijera. Budući da je zastupljenost žena na vodećim pozicijama ograničen, žene mlađe životne dobi ne mogu dobiti dovoljno potpore ako im iskusniji muškarci ne uskoče pomoći. Osvježenje je kada muškarci na vodećim pozicijama postanu mentori ženama. Za primjer u hrvatskoj kompaniji *Infobip*, član uprave za razvoj proizvoda, ispod sebe na većini pozicija ima žene.

---

<sup>46</sup> Op.cit.Sandberg, 2013, str.41.

<sup>47</sup> Op.cit.Sandberg, 2013, str.42.

<sup>48</sup> Op.cit.Sandberg, 2013, str.79.

Njegovo stajalište proizlazi iz toga da kako se muško-ženski odnosi nadopunjavaju u privatnom životu, tako je i u poslovnom, jedno bez drugog ne ide. Sponzoriranjem i mentorstvom žena u svom odjelu, stvara vođe koje ili unutar ili van kompanije stvaraju razliku. Činjenica je, da u stvarnosti, nemamo puno takvih primjera, ali to ne znači da se ne krećemo prema tome. Također, česta prepreka znaju bit druge žene na pozicijama moći. Kako i sama Sandberg ističe „Žene u generacijama koje su prethodile mojoj vjerovala su, i često bile u pravu, kako će samo jedna žena uspjeti uspeti se na najvišu poziciju u bilo kojoj tvrtki.“<sup>49</sup> Vrlo često žene se gledaju kao suparnice i često potkopavaju druge žene, naročito ako se osjete ugrožene istima. U kontekstu mentorstva i podrške, možemo reći da je strašno ako jedna žena gleda na drugu kao prijateljicu i osobu koja krade „njen uspjeh“. Madeline Albright jednom je rekla: „Postoji posebno mjesto u paklu za žene koje ne pomažu drugim ženama.“<sup>50</sup> Ograničenost žena u poslovnom svijetu ionako je velika, a samim tim da si međusobno ne pomažu produbljuju taj jaz i same sebi onemogućavaju napredak i ponekad potvrđuju stereotipe koji ne bi trebali biti istiniti. Borba protiv ovih predrasuda i stereotipa zahtijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje promjene u korporativnoj kulturi, politikama zapošljavanja i razvoju, te šire društvene promjene u percepciji uloga i sposobnosti žena.

---

<sup>49</sup> Op.cit.Sandberg, 2013, str.195.

<sup>50</sup> Op.cit.Sandberg, 2013, str.196.

## 6. ULOGA OBRAZOVANJA I MENTORSTVA KAO ALATA ZA BORBOM PROTIV NEJEDNAKOSTI

John Stuart Mill, jedan od istaknutijih filozofa 19.stoljeća i rani zagovornik feminizma, detaljno je istražio temu rodne nejednakosti u svom djelu „*Podređenost žena*“<sup>51</sup> objavljenom 1869.godine. Ako sagledamo njegovo djelo, unatoč godinama koje su prošle od objave istog mnoge točke ostale su nepromijenjene, odnosno iste. Mill kritizira društvene norme i zakone koji žene drže u podređenom položaju ističući da su te norme posljedica povijesnih i kulturalnih okolnosti, a ne prirodne inferiornosti žena. U vrijeme kada žene praktički nisu imale pravo na obrazovanje on naglašava bitnost istog, smatrajući obrazovanje ključem za postizanje rodne jednakosti. Jer samo tako ženama bi bilo dopušteno da se obrazuju na isti način kao muškarci, i tako da pridonesu društvu i gospodarstvu.<sup>52</sup>Također, Mill osporava tvrdnje o intelektualnoj i moralnoj inferiornosti žena tvrdeći da postoje razlike u postignućima baš iz ograničenih prilika za obrazovanje i profesionalni razvoj, a ne iz inherentnih razlika u sposobnostima.

O tome nam i govori članak 10. Konvencije o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena<sup>53</sup> (CEDAW iz 1979.) - žene imaju „*jednaka prava kao i muškarci u području obrazovanja*“. Obrazovanje je temeljno ljudsko pravo. Bez pristupa obrazovanju ni žene ni muškarci ne mogu u potpunosti ostvariti svoja prava. S obzirom na to da žene tradicionalno zaostaju za muškarcima po pitanju obrazovnih mogućnosti, značaj obrazovanja u promicanju jednakosti i osiguravanju prava, posebno u kontekstu dostizanja vodećih pozicija, ne može se precijeniti. Međunarodna konferencija visokoobrazovanih žena (IFUW u daljnjem tekstu) prvi put se službeno sastala 1919. u Londonu.<sup>54</sup> Do 1930. godine, ova organizacija je postigla reputaciju zastupnika obrazovanih žena širom svijeta. Poput mnogih nevladinih

---

<sup>51</sup> Mill, John Stuart. "The Subjection of Women." 1869.

<sup>52</sup> Op.cit. Mill, 1869., str.25

<sup>53</sup> Konvencija o ukidanju svih oblika diskriminacije prema ženama („Narodne novine – Međunarodni ugovori, br. 12/93)

<sup>54</sup> Op.cit. Radačić, Vince Pašula, 2011., str.189.

organizacija, djeluje na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Posjedovanje savjetodavnog statusa pri Ujedinjenim Narodima jedan je od ključnih načina za globalno promicanje i čujnost njihovih inicijativa. Ulaganje u obrazovanje žena ima dubok transformacijski utjecaj na društvo, ekonomiju i samu osnovu razvoja zajednice. Obrazovanje žena doprinosi ekonomskom rastu, budući da se polazi od postavke da će obrazovane žene imati veću vjerojatnost raditi odgovornije poslove, što istovremeno utječe na bruto domaći proizvod zemlje, ali i smanjenje siromaštva.

Obrazovanje utječe na rodnu jednakost, jer ako pružimo jednake prilike i ženama i muškarcima, jazovi u zapošljavanju trebali bi se smanjiti, ali i na osnaživanje žena da aktivnije sudjeluju u društvenom i političkom životu, naročito u donošenju odluka u društvu. Također, majke koje su obrazovanije, vjerojatnije će cijeliti obrazovanje i osigurati da njihova djeca, posebice kćeri, budu obrazovane. Ovo stvara pozitivan ciklus koji može prekinuti lanac siromaštva i omogućiti daljnji razvoj društva. Ulaganje u obrazovanje žena, nije samo etički ispravno, već je i praktično, s obzirom na paletu koristi koje donosi na mikro i na makro razini. Globalni naponi usmjereni na poboljšanje pristupa obrazovanju za djevojke i žene ključni su alat u borbi protiv rodne nejednakosti, kako na vodećim, tako i na ostalim pozicijama u društvu, te za izgradnju pravednijeg svijeta i ostvarivanja održivih razvojnih ciljeva.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Op.cit. Radačić, Vince Pašula, 2011, str.147

## 7. STRATEGIJE I POLITIKE ZA PROMICANJE RODNE RAVNOPRAVNOSTI

### 7.1. Konvencija UN-a o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena<sup>56</sup>

Konvencija Ujedinjenih naroda o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena ( CEDAW), koja je usvojena 1979.godine, jedan je od ključnih međunarodnih ugovora koja se bavi pravima žena i rodnom ravnopravnošću. CEDAW se često naziva međunarodnim „*Bill of Women's Rights*“ ...i zahtijeva od svih država članica da poduzmu sve nužne mjere za iskorjenjivanje diskriminacije prema ženama u svim područjima života, obuhvaćajući i javni i privatni sektor. CEDAW pruža snažan međunarodnopravni okvir koji može podržati napore u borbi protiv rodne nejednakosti na vodećim pozicijama. Prije svega, zahtijeva u članku 11. od država potpisnica da poduzmu odgovarajuće mjere kako bi eliminirale diskriminaciju protiv žena u području zapošljavanja. To uključuje i pravo na iste uvjete rada, pravo na slobodan izbor profesije i zaposlenja, kao i pravo na jednake mogućnosti za napredovanje.

Konvencija ističe važnost primjene svih prikladnih mjera, uključujući zakonske, kako bi se ženama omogućio puni razvoj i napredak, dajući im mogućnost da na ravnopravnoj osnovi s muškarcima ostvaruju ljudska prava i temeljne slobode. CEDAW dodatno motivira države članice da poduzmu korake za pružanje jednakih mogućnosti ženama u političkom i javnom životu, što uključuje pravo glasa, učešće u kreiranju državnih politika i vršenje javnih dužnosti. Konvencija prepoznaje obrazovanje kao ključno područje za eliminaciju rodne diskriminacija, potičući jednak pristup svim razinama obrazovanja, kao i eliminaciju stereotipa koji mogu ograničiti izbore i mogućnosti žena.

Primjena CEDAW-a u borbi protiv nejednakosti žena na vodećim pozicijama uključuje: razvoj i provedbu politika koje ciljano rješavaju prepreke za napredovanje žena u karijeri,

---

<sup>56</sup> Konvencija o ukidanju svih oblika diskriminacije prema ženama („Narodne novine – Međunarodni ugovori, br. 12/93)



promicanjem praksi koje osiguravaju transparentnost u zapošljavanju i promocijama, kao i jednak pristup obrazovanju i profesionalnom razvoju. Također, iznimno je bitna podrška inicijativama koje promiču uravnoteženu zastupljenost spolova u upravnim odborima i na vodećim pozicijama u privatnom i javnom sektoru. Integriranjem principa CEDAW-a u nacionalne politike i prakse, države mogu napraviti konkretne korake prema smanjenju rodne nejednakosti i osiguravanju da žene imaju jednake prilike da dosegnu vodeće pozicije u svim sferama društva.

Hrvatska je potpisnica konvencije CEDAW, ratificiravši ju 9.rujna 1992.godine. Ovo pokazuje obvezu Hrvatske prema promicanju i zaštiti prava žena te poduzimanja koraka za eliminaciju diskriminacije protiv žena u svim aspektima društvenog života. Svaka potpisnica je dužna periodično izvještavati o napretku u ostvarivanju rodne ravnopravnosti u skladu s Konvencijom. Hrvatska je od ratifikacije poduzela niz koraka kako bi uskladila svoje zakonodavstvo i politike s obvezama proizašlim iz Konvencije. To uključuje usvajanje nacionalnih strategija za suzbijanje rodno zasnovane diskriminacije, nasilja nad ženama, promicanja jednakosti spolova u političkom i ekonomskom životu.

Unatoč napretku, provedba CEDAW-a u Hrvatskoj nailazi na izazove;<sup>57</sup> iako je zakonodavni okvir u pravilu usklađen s Konvencijom, praktična provedba politika i mjera često je neujednačena. Izvještaji organizacija civilnog društva i međunarodnih tijela ukazali su na probleme kao što su rodno zasnovano nasilje, diskriminacija na radnom mjestu, nedovoljna zastupljenost žena na vodećim pozicijama, te u javnom i političkom životu. Kontinuirani rad na provedbi i praćenju Konvencije, ključan je za ostvarivanje njenih ciljeva u Hrvatskoj.

---

<sup>57</sup> Ured za visokog povjerenika Ujedinjenih naroda za ljudska prava. "Pregled izvještaja po zemlji ili području."  
[https://tbinternet.ohchr.org/\\_layouts/15/TreatyBodyExternal/Treaty.aspx?CountryID=43&Lang=EN](https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/TreatyBodyExternal/Treaty.aspx?CountryID=43&Lang=EN)  
posjećeno: 01.03.2024.

## 7.2. Pekinška deklaracija i Platforma za djelovanje

Pod okriljem Ujedinjenih naroda, Pekinška deklaracija i Platforma za djelovanje,<sup>58</sup> usvojeni su 1995. godine na Četvrtoj svjetskoj konferenciji o ženama u Pekingu, predstavljaju ključne dokumente u globalnoj borbi za rodnu ravnopravnost i osnaživanje žena u svim aspektima života. Dok Deklaracija služi kao izraz globalne volje, Platforma za djelovanje nudi detaljan akcijski plan usmjeren na postizanje tih ciljeva. Ovi dokumenti su iznimno važni i danas jer predstavljaju temelj za globalne napore u promicanju rodne ravnopravnosti, eliminaciji diskriminacije prema ženama i osiguravanju njihovog punog sudjelovanja u ekonomskim, političkim, socijalnim i kulturnim sferama društva. Jedna od ključnih odredbi Pekinške deklaracije naglašava osnaživanje žena i njihovo puno sudjelovanje temeljeno na jednakosti u svim sferama društva, uključujući i sudjelovanje u procesu donošenja odluka i pristup moći, kao temeljnu važnost za postizanje jednakosti, razvoja i mira. Odredbe koje direktno podržavaju temu žena na položajima moći uključuje odredbu o osnaživanju žena i puno sudjelovanje temeljeno na jednakosti: „*Osnaživanje žena te njihovo puno sudjelovanje temeljeno na jednakosti u svim sferama društva uključujući i sudjelovanje u procesu donošenja odluka i pristup moći od temeljne je važnosti za postizanje jednakosti, razvoja i mira.*“<sup>59</sup>

Deklaracija i Platforma ne naglašavaju samo pravo žena na jednako sudjelovanje u sferama moći i odlučivanja, već i šire obveze društava da osiguraju jednak pristup resursima, mogućnostima i pravima. Podcrtava se važnost međunarodne suradnje i angažmana svih sektora društva u promicanju rodne ravnopravnosti i osnaživanja žena.

---

<sup>58</sup> United Nations. 1995. Beijing Declaration and Platform for Action. Fourth World Conference on Women: <https://undocs.org/en/A/CONF.177/20/Rev.1>

<sup>59</sup> Ibidem

Države članice UN-a, uključujući Republiku Hrvatsku, preuzimaju obvezu redovitog izvještavanja o napretku u implementaciji odredbi Pekinške deklaracije i Platforme za djelovanje. Izvještaji uključuju analizu stanja i provedenih politika i mjera usmjerenih na poboljšanje položaja žena, što obuhvaća i njihov udio na položajima moći i upravljačkim pozicijama. Implementacija odredbi zahtjeva kontinuirane napore na nacionalnoj i međunarodnoj razini, uključujući politike i programe koji promiču žensko liderstvo i uklanjaju prepreke koje ženama ograničavaju pristup položajima moći i odlučivanju. Iz izvješća Republike Hrvatske o primjeni Pekinške deklaracije i Platforme za djelovanje<sup>60</sup> mogu se uvidjeti naponi u kontekstu promicanje rodne ravnopravnosti i osnaživanje žena, posebno u političkom odlučivanju i ekonomskom poduzetništvu.<sup>61</sup>

- a) Zakonska regulativa i političke mjere: Zakon o ravnopravnosti spolova<sup>62</sup> iz 2012. godine propisuje obvezu uvrštavanja najmanje 40 % podzastupljenog spola na kandidacijskim listama za sve razine izbora. Također, novi Zakon o lokalnim izborima<sup>63</sup> podržava ovu odredbu te se kampanje vode za povećanje udjela kandidatkinja na izbornim listama, što uključuje emitiranje medijskih spotova i održavanje tematskih okruglih stolova.
- b) Praćenje rodne statistike: uveden je sustav praćenja rodne statistike za cjelokupni izborni proces, što omogućuje detaljnu analizu i transparentnost rodne zastupljenosti. Ovi podaci omogućavaju bolje razumijevanje dinamike i trendova zastupljenosti žena na različitim razinama političkog i javnog odlučivanja.
- c) Poduzetništvo i ekonomsko osnaživanje: značajan napredak uočen je u promicanju poduzetništva žena, uključujući unaprjeđenje strateškog okvira i provedbu

---

<sup>60</sup> Ured za ravnopravnost spolova Vlade Republike Hrvatske. 2014. Izvješće Republike Hrvatske o primjeni Pekinške deklaracije i Platforme za djelovanje (1995) i rezultata 23. posebne sjednice Opće skupštine UN-a (2000) – Peking +20. Zagreb.

<sup>61</sup> Ibidem

<sup>62</sup> Zakon o ravnopravnosti spolova." Pročišćeni tekst zakona, Narodne novine 82/08, 69/17. Na snazi od 22.07.2017.

<sup>63</sup> "Zakon o lokalnim izborima." 2021. Službeni list Republike Hrvatske, brojevi 144/12, 121/16, 98/19, 42/20, 144/20, i 37/21. Pročišćeni tekst na snazi od 10.04.2021.

programa jačanja poduzetništva i ekonomskog osnaživanja žena. U razdoblju od 2010. do 2013. godine, u poduzetništvo žena investirano je 547 milijuna kuna iz fondova EU i državnog proračuna

Kroz ovaj proces, osigurava se transparentnost postignuća i identificiraju područja koja zahtijevaju dodatnu pažnju i resurse. Važnost osnaživanja žena i njihovog punog sudjelovanja na svim razinama odlučivanja ističe se kao ključni element za postizanje jednakosti, razvoja i mira. Pekinška deklaracija i Platforma za djelovanje<sup>64</sup> ističu važnost međunarodne suradnje i partnerstava između vlada, međunarodnih organizacija, civilnog društva i privatnog sektora u cilju promicanja jednakosti spolova i osnaživanja žena. Takva suradnja pruža čvrstu osnovu za strukturalne promjene i ostvarenje dugotrajnih ciljeva u području rodne ravnopravnosti.

### 7.3. Direktiva o poboljšanju rodne ravnoteže među članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama te o drugim povezanim mjerama<sup>65</sup>

Direktiva Europske Unije o poboljšanju rodne ravnopravnosti u upravnim odborima velikih društava koja su na javno uređenom tržištu predstavlja ključan korak u smanjenju rodne nejednakosti na visokim poslovnim pozicijama i poticanju veće raznolikosti u odlučivanju unutar korporacija. S ciljem postizanja bolje rodne ravnoteže, Direktiva postavlja specifične ciljeve zastupljenosti za suprotni spol u upravnim odborima, obično oko 40 %<sup>66</sup> primjenjujući se na velika društva, a ne primjenjujući je na mala i srednja poduzeća. Također, predviđa i sankcije i mjere za društva koja ne ispune ciljane kvote, kao i obvezu transparentnosti izvještaja o strukturi upravnih odbora i napretka. Nakon

---

<sup>64</sup> Ured za ravnopravnost spolova Vlade Republike Hrvatske. 2014. Izvješće Republike Hrvatske o primjeni Pekinške deklaracije i Platforme za djelovanje (1995) i rezultata 23. posebne sjednice Opće skupštine UN-a (2000) – Peking +20. Zagreb.

<sup>65</sup> Direktiva o poboljšanju rodne ravnoteže među članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama te o drugim povezanim mjerama." Europska unija, 2022. <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/gender-balance-corporate-boards/>

<sup>66</sup> Ibidem

desetljeća kašnjenja, EU je u studenom 2022. donijela Direktivu koja postavlja kvotu od 40 % za nedovoljno zastupljeni spol u odborima javnih kompanija, s ciljem diverzifikacije korporativnih odbora do 2026. Ova mjera adresira strukturne prepreke s kojima se žene suočavaju na putu do vrha korporativnog liderstva i ima potencijalno veliki utjecaj na promicanje rodne ravnopravnosti. Cilj je postići minimalno 33 %<sup>67</sup> zastupljenosti oba spola u ukupnom broju direktorskih pozicija. Međutim, implementacija Direktive i njena učinkovitost varirat će ovisno o zemlji, specifičnim sektorima i korporativnoj kulturi, s izazovima uključujući otpor promjenama i potrebu za promjenom korporativnih politika i praksi. Neki europski zakoni već zahtijevaju određenu raznolikost kroz kodekse korporativnog upravljanja.

Jednako postupanje i jednake mogućnosti za žene i muškarce ne samo da su temeljna načela Europske unije, utvrđena u Ugovorima EU,<sup>68</sup> već su i ključni stupovi europskih socijalnih prava. Cilj ovog stupa je osigurati nove i učinkovitije pravne i političke mjere za promicanje socijalnih prava građana EU, uključujući ravnopravnost spolova u svim aspektima društvenog i ekonomskog života. Europski stup socijalnih prava usmjeren je na podržavanje jednakih mogućnosti i pristupa tržištu rada, osiguravanje pravičnih uvjeta rada, te promicanje socijalne sigurnosti i integracije. Unutar ovog okvira, rodna ravnopravnost prepoznata je kao ključni faktor u borbi protiv socijalne isključenosti i siromaštva, te je neophodna za ostvarivanje ekonomskog rasta, socijalne kohezije i održivosti. Kroz godine, EU je poduzela niz koraka ka poboljšanju rodne ravnoteže u upravama trgovačkih društava, što je kulminiralo donošenjem konačnog teksta Direktive 17. listopada 2022.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Ibidem

<sup>68</sup> Ibidem

<sup>69</sup> Consilium Europske unije. "Rodna ravnoteža u upravama trgovačkih društava." <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/gender-balance-corporate-boards/> posjećeno: 01.03.2024.

Ova direktiva predstavlja značajnu prekretnicu u nastojanjima da se osigura veća zastupljenost žena na vodećim pozicijama unutar korporativnog sustava. 7. lipnja 2022. postignut je privremeni dogovor, nakon čega je Vijeće donijelo opći pristup 14. ožujka 2022.<sup>70</sup> Ove faze pokazale su široku potporu ciljevima Direktive, iako su mišljenja o najboljem načinu postizanja tih ciljeva varirala. Neki su podržavali pristup Komisije koji uključuje ciljeve zastupljenosti dok su drugi favorizirali dobrovoljne mjere, dajući državama fleksibilnost u određivanju vlastitih politika. Tijekom rasprava, neke delegacije izrazile su zabrinutost da Direktiva nije usklađena s načelima supsidijarnosti i proporcionalnosti. Međutim, većina delegacija podržala je prijedlog, priznajući potrebu za povećanjem rodne ravnoteže u upravama trgovačkih društava. Rasprave su se fokusirale na klauzule o fleksibilnosti, rasporedu provedbe i izvještavanja, što je na kraju dovelo do određenih prilagodbi u tekstu Direktive.

Ova Direktiva, ne samo da promiče rodnu ravnopravnost u upravnim odborima, već potiče širu društvenu i ekonomsku korist od veće zastupljenosti žena na vodećim pozicijama. Očekuje se da će veća rodna raznolikost u odlučivanju unutar korporacija doprinijeti boljem korporativnom upravljanju, inovacijama i konkurentnosti, a na koncu i da će pozitivno utjecati na nacionalna gospodarstva. Veća rodna ravnopravnost na direktorskim pozicijama može pomoći gospodarstvu povećanjem BDP-a<sup>71</sup>, poticanjem ekonomske prednosti i osiguravanjem održivog rasta. Stoga je implementacija Direktive ne samo zakonska obveza, već i prilika za promicanje društveno odgovornog poslovanja i stvaranje inkluzivnijeg radnog okruženja koje cijeni i podržava talente bez obzira na spol.<sup>72</sup>

Države članice imaju rok od dvije godine od stupanje Direktive na snagu da donesu potrebne nacionalne mjere. Proces implementacije Direktive u nacionalno zakonodavstvo ključan je korak prema ostvarivanju ciljeva rodne ravnopravnosti u upravnim odborima. Ovaj proces uključuje prilagodbu postojećih zakona, kao i mehanizama kojima će se

---

<sup>70</sup> Ibidem

<sup>71</sup> Op.citat McKinsey & Company, 2021.

<sup>72</sup> Ibidem

osigurati poštivanje ciljeva Direktive. Za uspješnu implementaciju Direktive ključna je transparentnost postupaka odabira i imenovanja, kao i odgovornost društava u ispunjavanju propisanih ciljeva. Društva će biti obvezna redovito izvještavati o svojim naporima i postignućima u promicanju rodne ravnoteže, što uključuje detaljno izvještavanje o rodnoj zastupljenosti u svojim upravama i poduzetim mjerama za postizanje kvota. Osim zakonskih obveza, promicanje rodne ravnopravnosti u upravnim odborima zahtjeva promjenu korporativne kulture i stavova prema ženama na vodećim pozicijama. To uključuje razbijanje stereotipa, podizanje inkluzije na radnom mjestu te osiguravanje jednakih prilika za razvoj karijere i napredovanje za sve zaposlenike, bez obzira na spol. Europske institucije i države članice imaju ključnu ulogu u praćenju provedbe Direktive i osiguravaju da se njeni ciljevi ostvare u praksi. To uključuje pružanje potpore i resursa tvrtkama u procesu prilagodbe, kao i nadzor i evaluaciju napretka na putu prema većoj rodnoj ravnoteži u upravnim odborima.

Iako donošenje Direktive predstavlja značajan napredak, pred državama članicama, društvima i društvu u cjelini stoje izazovi u njezinoj potpunoj implementaciji. Za ostvarivanje ove Direktive, ključna je odlučna i koordinirana akcija na svim razinama, uz kontinuirani dijalog i suradnju između svih relevantnih aktera. U konačnici, uspješna implementacija Direktive može pridonijeti izgradnji pravednijeg, inkluzivnijeg i prosperitetnijeg društva za sve građane Europske unije.

Hrvatska, kao država članica EU, morat će morati do 30. lipnja 2026.<sup>73</sup> uskladiti svoje nacionalne zakone s direktivom<sup>74</sup>, osiguravajući da određeni postotak vodećih pozicija, gdje će trgovačka društva uvrštena na burzu trebati nastojati da do 2026. pripadnici podzastupljenog spola zauzimaju najmanje: 40 % neizvršnih direktorskih položaja te 33% svih direktorskih položaja. Također, kako bi se osigurali ciljevi Direktive, odnosno

---

<sup>73</sup> Ibidem

<sup>74</sup> Lider. "Parlament donio direktivu o poboljšanju rodne ravnopravnosti u upravnim odborima." <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/eu-parlament-usvojio-direktivu-o-poboljsanju-rodne-ravnopravnosti-u-upravnim-odborima-146676> posjećeno: 01.03.2024.

uravnoteženija zastupljenost muškaraca i žena među članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzu, države članice će morati revidirati postojeće zakone o korporativnom upravljanju, u Hrvatskoj Zakon o društvima. Iako Hrvatska već pokazuje trend blagog povećanja zastupljenosti žena u upravama 31,5 % i 8 % predsjednika uprava jesu žene<sup>75</sup>, još uvijek postoji značajan prostor za napredak kako bi se postigli ciljevi Direktive i promovirala rodna ravnopravnost u poslovnom okruženju.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup>Consilium Europske unije. "Rodna ravnoteža u upravama trgovačkih društava." <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/gender-balance-corporate-boards/> posjećeno: 01.03.2024.

<sup>76</sup> Ibidem



## 8. NEJEDNAKOST ŽENA U HRVATSKOJ

Direktiva i propisane kvote obvezno se odnose na ona društva koja javno kotiraju na burzi zbog njihove ekonomske važnosti i visoke vidljivosti, ali zemlje mogu odabrati da se kvote primjenjuju i šire. Prije nego što Ministarstvo pravosuđa i uprave, kao nositelj implementacije Direktive u hrvatsko zakonodavstvo, da svoj prijedlog, Hrvatska udruga žena u pravnoj profesiji (HUŽUPP)<sup>77</sup>, koja se već godinama zalaže za ovu mjeru, uskoro će predstaviti svoje prijedloge. Prema izvještaju HANFE<sup>78</sup>, u razdoblju od 2018. do 2022. vidljiv je trend vrlo blagog povećanja udjela žena u upravama (od 13 do 16 posto) i nadzornim odborima (od 21 do 23 posto) hrvatskih tvrtki, ali to je i dalje značajno manje u odnosu na propisane kvote iz Direktive i u odnosu na zemlje zapadne Europe. U 2022. godini broj žena koje su predsjednice nadzornog odbora smanjio se u odnosu na 2021. godinu, a kad je riječ o tvrtkama u kojima su žene predsjednice uprave, primjećuje se uzlazan trend. Ipak, u većini tvrtki na najznačajnijim su funkcijama i dalje muškarci. Udio tvrtki koje nemaju nijednu članicu uprave u promatranim godinama vrlo je visok te u 2022. godini, u odnosu na 2020. i 2021., bilježi blag porast (kreće se od 65 do 67 posto), što ostavlja značajan prostor za napredak. Sami postoci za sebe govore o stanju zastupljenosti žena u poslovnom okruženju.

Mnogo je razloga koje žene koči da se nađu na direktorskim pozicijama: ako polazimo od sustava, tu je svakako pitanje dostupnosti jaslica i vrtića te njihovog radnog vremena, kao i pitanje reguliranog obavljanja rada dadilja, jer većinom rade na crno. Imamo i

---

<sup>77</sup> Tportal. "Kvote za žene na direktorskim mjestima su nužnost. Pa pogledajte bilo koji poslovni skup!" Autor: Nataša Novaković : <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/natasa-novakovic-kvota-za-zene-na-direktorskim-mjestima-su-nuznost-pa-pogledajte-bilo-koji-poslovni-skup-foto-20231124> posjećeno: 01.03.2024.

<sup>78</sup> Hrvatska Agencija za Nadzor Financijskih Usluga (HANFA). "Rezultati godišnjeg izvještaja o korporativnom upravljanju za 2022." <https://www.hanfa.hr/media/nhplgo1q/rezultati-godisnjeg-izvjestaja-o-korporativnom-UPRAVLJANJU-ZA-2022.PDF> posjećeno. 29.02.2024.

nedovoljno korištenje očinskog dopusta ( 2 %) <sup>79</sup> zbog očekivanja poslodavca da će žena biti ta koja će se brinuti za djecu, a zbog toga i osoba na koju se kompanija na neko vrijeme ne može osloniti. Fleksibilno radno vrijeme isto je nešto što je izuzetno važno te se čini da barem u tom segmentu ima pomaka. Sve su to društveno uvjetovani faktori koji otežavaju ženama razvoj karijere, a kada bi žene i muškarci preuzimali na sebe jednaku odgovornost za kućanstvo i djecu, onda bi se ta neravnoteža svakako smanjila.

I svakako postoji dio žena koje se, iako imaju sve kvalifikacije, ne osjećaju dovoljno sposobne i spremne da preuzmu upravljačku poziciju ili jednostavno to ne žele. Muškarci su tu puno manje kritični te, bez obzira na kompetencije, misle da mogu upravljati bez problema. <sup>80</sup>

Samo smanjenje nejednakosti, neće pomoći samo ženama da postignu svoja prava, nego će pomoći i gospodarstvu, procjenjuje se da na razini EU-a poboljšanje rodne ravnopravnosti vodi povećanju BDP-a od 6,1 do 9,6 posto - što iznosi 1,95 do 3,15 milijardi eura. Zemlje s najvećim perspektivama za poboljšanje rodne ravnopravnosti imaju potencijal za rast BNP-a do 12 posto. <sup>81</sup> One s najboljim politikama rodne ravnopravnosti ostvaruju značajnu ekonomsku prednost – to su primjerice Njemačka, Austrija, Francuska, Italija i Belgija, koje su već implementirale Direktivu, čak i prije njezina stupanja na snagu. Mnoge studije su dokazale da postoji direktna korelacija između rodne raznolikosti unutar visokog menadžmenta i bolje financijske učinkovitosti te profitabilnosti poduzeća, što vodi prema značajnom i održivom dugoročnom rastu. Stoga, možemo zaključiti da je ostvarivanje rodne ravnoteže na upravljačkim pozicijama presudno za očuvanje konkurentnosti Republike Hrvatske u globalnom ekonomskom okruženju. <sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Središnji državni ured za demografiju i mlade: <https://demografijaimladi.gov.hr/vijesti-4693/tate-sretan-vam-dan-ocева/6742> posjećeno: 29.02.2024.

<sup>80</sup> Tportal. "Kvote za žene na direktorskim mjestima su nužnost. Pa pogledajte bilo koji poslovni skup!" Autor: Nataša Novaković: <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/natasa-novakovic-kvote-za-zene-na-direktorskim-mjestima-su-nuznost-pa-pogledajte-bilo-koji-poslovni-skup-foto-20231124> posjećeno: 01.03.2024.

<sup>81</sup> Ibidem

<sup>82</sup> Ibidem

HUŽUPP u ovom kontekstu, zalaže se za transponiranje Direktive na način koji bi bio efikasan. Dakle, obveza implementacije Direktive nešto je što nameće EU i ne možemo birati želimo li ili ne želimo kvote. Pitanje kvota HUŽUPP je otvorio prije šest godina, kada Direktiva nije bila izglasana, no očito je inicijativa HUŽUPP bila preambiciozna jer tada još nije bilo sluha za takve inicijative. Sada je to nešto što EU nameće i HUŽUPP u tome želi aktivno sudjelovati.<sup>83</sup> „Napravili smo analizu zakona drugih država te učimo iz njihove prakse što je uspješno, a što ne. Na državi je da odredi kojim će putem s kvotama krenuti - primjena može biti i uža i šira - ali svakako je bitno da sankcije budu efikasne i proporcionalne. Naime, dosada se u Hrvatskoj s političkim, a u Uniji sa ženskim kvotama pokazalo da financijske sankcije nisu nešto što će doprinijeti efikasnoj provedbi zakona.“<sup>84</sup>

HUŽUPP će se zalagati za pobožnost, odnosno ništetnost odluka o imenovanju, odnosno da naprosto mjesto koje bi trebalo pripasti podzastupljenom spolu, koji god to bio, ostane prazno.<sup>85</sup> Kvote svakako nisu namijenjene da promoviraju nesposobne kandidate. Kvota ne može prevagnuti, niti nametati nekompetentne kandidate. Nedvojbeno je to da su muškarci i žene jednako sposobni (iako možda različiti) te da ima puno i žena i muškaraca koji mogu kvalitetno obavljati upravljačke funkcije. Problem je samo u tome što, iako su jednako sposobni, žene obnašaju malo upravljačkih funkcija. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova je prije nekoliko godina provela istraživanje<sup>86</sup> u kojem je otkriveno da žene češće zauzimaju vodeće uloge u manjim poduzećima, uključuju se u upravljačke strukture kasnije te ih napuštaju prije nego muškarci. Ove činjenice osvjetljavaju

---

<sup>83</sup> Ibidem

<sup>84</sup> Tportal. "Kvote za žene na direktorskim mjestima su nužnost. Pa pogledajte bilo koji poslovni skup!" Autor: Nataša Novaković: <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/natasa-novakovic-kvote-za-zene-na-direktorskim-mjestima-su-nuznost-pa-pogledajte-bilo-koji-poslovni-skup-foto-20231124posjecono>: 01.03.2024.

<sup>85</sup> Ibidem

<sup>86</sup> Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. "Izvješće o radu pravobraniteljice za ravnopravnost spolova za 2022. godinu." Sabor Republike Hrvatske, 2022.:<https://www.sabor.hr/hr/izvjesce-o-radu-pravobraniteljice-za-ravnopravnost-spolova-za-2022-godinu-podnositeljica> posjećeno: 01.03.2024.

ograničenja i prilike koje društvo pruža ženama u profesionalnom kontekstu. Prema Direktivi, Hrvatska je dužna osigurati da barem 40 % pozicija neizvršnih direktora ili 33 % svih direktorskih mjesta budu dodijeljena ženama.<sup>87</sup>

Na konferenciji održanoj 16. veljače 2024, "Rodna ravnopravnost na upravljačkim pozicijama kao faktor uspjeha", organiziranoj od strane Hrvatske udruge poslodavaca i Veleposlanstva Kanade, istaknuto je da žene čine 23 % članova nadzornih odbora u Hrvatskoj, dok je njihov udio u upravama poduzeća samo 16 %. Ministar uprave i pravosuđa, Ivan Malenica, naglasio je da je, iako je zabilježen blagi porast tih brojki u posljednjih nekoliko godina, još uvijek potrebno uložiti više napora kako bi se rodna ravnopravnost učvrstila kao norma, a ne iznimka. *"U okviru novog prijedloga Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima vodit ćemo računa da uvođenjem novih pravila ne stvaramo dodatna administrativna opterećenja, već da osiguramo implementaciju svih instrumenata koji će osigurati rodnu ravnopravnost"*, istaknuo je ministar Malenica.

Prema izvješću kompanije *McKinsey*<sup>88</sup> iz 2021. godine, Hrvatska ima potencijal povećati svoj BDP za četiri milijarde eura godišnje do 2030. godine kroz tri ključna faktora: povećanjem sudjelovanja žena na tržištu rada, angažmanom više žena u najproduktivnijim sektorima i smanjenjem obujma neplaćenog rada koji žene obavljaju kod kuće. U procesu izrade nacionalne regulative aktivno sudjeluje i Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), koja ima za cilj proaktivno doprinijeti razvoju rodno osviještenih politika te revitalizirati Bazu žena, koja predstavlja važan alat za promicanje kvalificiranih žena spremnih za preuzimanje vodećih pozicija. Dodatno, Vijeće Europske unije usvojilo je novu europsku

---

<sup>87</sup> Financije.hr. "U upravama hrvatskih tvrtki samo 16 posto žena, EU direktiva nameće nova pravila.: <https://financije.hr/u-upravama-hrvatskih-tvrtki-samo-16-posto-zena-eu-direktiva-namece-nova-pravila/> posjećeno: 01.03.2024.

<sup>88</sup> Op.citat McKinsey & Company, 2021.

direktivu koja zagovara veću transparentnost plaća, uključujući pristup informacijama o plaćama za osobe koje traže zaposlenje i pravo zaposlenika da budu informirani o plaćama svojih kolega na istim radnim mjestima. Poslodavci koji zapošljavaju više od 50 ljudi dužni su obavijestiti svoje zaposlenike o kriterijima koji utječu na određivanje plaća, kao i o mogućnostima za njihov profesionalni razvoj i napredovanje.<sup>89</sup>

Direktivu (EU) 2023/970 Europskog Parlamenta i Vijeća o jačanju primjene načela jednakih plaća muškaraca i žena za jednak rad ili rad jednake vrijednosti putem transparentnosti plaća i mehanizama o transparentnosti plaća<sup>90</sup>, utvrđuje principe za jamčenje jednakosti plaća za isti posao ili posao jednakog vrijednosti putem politika plaćanja. Novim pravilima EU-a, koja će se morati prenijeti u nacionalno pravo, promiče se uravnoteženija rodna zastupljenost u upravama uvrštenih trgovačkih društava u cijeloj EU.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Ibidem

<sup>90</sup> 2. „Direktiva o jačanju primjene načela jednakih plaća muškaraca i žena za jednak rad ili rad jednake vrijednosti putem transparentnosti plaća i mehanizama izvršenja.“ Europska unija, 2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:32023L0970> posjećeno: 03.03.2024.

<sup>91</sup> Ibidem

### 8.1. Nacionalni plan za ravnopravnost spolova za razdoblje do 2027.godine<sup>92</sup>

Nacionalni plan za ravnopravnost spolova za razdoblje do 2027. godine predstavlja ključni dokument Vlade Republike Hrvatske usmjeren na promicanje i ostvarivanje ravnopravnosti spolova. Ovaj strateški dokument izrađen je s ciljem definiranja i provedbe posebnih ciljeva koji promiču ravnopravnost spolova, temeljeći se na prethodnim strateškim dokumentima i prilagođavajući nacionalne prioritete suvremenim društvenim i političkim okolnostima. Plan obuhvaća niz mjera i aktivnosti usmjerenih na unaprjeđenje položaja žena u različitim sferama javnog i privatnog života, uključujući tržište rada, političko odlučivanje, i borbu protiv rodno uvjetovanog nasilja, te stavlja naglasak na potrebu za većom socijalnom uključenošću, socijalnom kohezijom, i kvalitetom života. Dio Nacionalnog plana za ravnopravnost spolova detaljno se bavi problematikom nejednakosti i diskriminacije žena na tržištu rada, pristupu obrazovanju, i izloženosti nasilju.<sup>93</sup> Ukazuje na postojanje rodne segregacije zanimanja, niže stope zaposlenosti žena u odnosu na muškarce, niže plaće i manje mirovine koje žene primaju, kao i na visoku stopu rizika od siromaštva među ženama. Posebna pažnja posvećena je i problemu usklađivanja profesionalnog i obiteljskog života, gdje se ističe kako su žene često primorane birati između karijere i obiteljskih obveza, što dodatno utječe na njihovu ekonomsku neovisnost i sudjelovanje na tržištu rada. Plan također naglašava potrebu za poboljšanjem pristupa kvalitetnim uslugama skrbi, kao i za povećanje sudjelovanja žena u poduzetništvu.<sup>94</sup>

Nacionalni plan za ravnopravnost spolova za razdoblje do 2027. godine predstavlja važan korak ka adresiranju problema nejednakosti spolova u Hrvatskoj, uključujući i izazove s kojima se žene suočavaju na tržištu rada i u postizanju položaja moći i upravljanja. Plan

---

<sup>92</sup> Vlada Republike Hrvatske, Ured za ravnopravnost spolova. "Nacionalni plan za ravnopravnost spolova, za razdoblje do 2027. godine." Zagreb, 2021.

<sup>93</sup> Ibidem

<sup>94</sup> Ibidem

sadrži niz mjera usmjerenih na poboljšanje ekonomske neovisnosti žena, pristupa obrazovanju i zaštite od nasilja.<sup>95</sup> Među korisnim i osobito važnim mjerama koje prepoznajem kao ključne za ostvarivanje ciljeva ravnopravnosti spolova su: podizanje razine znanja i svijesti o ravnopravnosti spolova u smislu organizacije javnih događanja i sustavno suzbijanje pojava seksizma i stereotipa u medijima su ključni za promjenu percepcije i ponašanja u društvu. Također, unapređenje položaja žena na tržištu rada, odnosno mjere koje se fokusiraju na poticanje zapošljavanja žena, omogućavanje bolje ravnoteže privatnog i poslovnog života te jačanje konkurentnosti poduzetništva žena, uključujući i pružanje povoljnih kredita i potpora za žene poduzetnice.

Iako plan predlaže konkretne mjere, postoji izazov u njihovoj specifičnosti i mjerljivosti. Za uspješno postizanje ciljeva, potrebno je detaljnije definiranje akcijskih planova s jasnim vremenskim okvirima, indikatorima uspjeha i mehanizmima za praćenje i evaluaciju. Također, što se tiče provedivosti, uvođenje mjera zahtijeva ne samo političku volju već i adekvatne resurse. Važno je osigurati dostatno financiranje i ljudske resurse za provedbu plana, što može biti izazov u kontekstu ograničenih državnih proračuna i drugih prioriteta. Dok plan naglašava važnost većeg sudjelovanja žena na položajima moći, potrebno je intenzivnije raditi na uklanjanju strukturalnih barijera koje ženama otežavaju pristup takvim pozicijama. To uključuje borbu protiv rodno uvjetovanih stereotipa, promicanje fleksibilnih radnih aranžmana i osiguranje transparentnih procesa selekcije i promocije.

Mjere usmjerene na povećanje zastupljenosti žena na vodećim pozicijama trebale bi biti popraćene obrazovnim kampanjama usmjerenima na promjenu društvenih stavova o rodnoj ravnopravnosti i liderstvu. Bez promjene duboko ukorijenjenih stavova, implementacija strukturalnih promjena može biti otežana. Hrvatska može imati koristi od intenzivnije međunarodne suradnje i razmjene iskustava s drugim zemljama koje su

---

<sup>95</sup> Ibidem

postigle napredak u povećanju zastupljenosti žena na položajima moći. Učenje od drugih može pomoći u identificiranju najučinkovitijih strategija i praksi. Nacionalni plan predstavlja temeljni dokument za promicanje rodne ravnopravnosti u Hrvatskoj, ali za njegovu uspješnu implementaciju ključno je adresirati izazove općenitosti i provedivosti mjera, osigurati dovoljne resurse, raditi na promjeni stavova i intenzivirati međunarodnu suradnju. Samo kroz sveobuhvatan i angažiran pristup moguće je ostvariti značajan napredak prema stvarnoj ravnopravnosti spolova na tržištu rada i u političkom odlučivanju.



## 9. PRAZNINE U DOSADAŠNJIM ISTRAŽIVANJIMA RODNE NEJEDNAKOSTI NA VODEĆIM POZICIJAMA

Nakon iscrpnog istraživanja, možemo reći da iako je izrazito aktualna i ažurna tema, većina istraživanja fokusira se na rodnu nejednakost bez dublje analize kako se rod preklapa s drugim identitetima poput etničke pripadnosti, rase, seksualne orijentacije, invaliditeta i socioekonomskog statusa. Interseksijska perspektiva može otkriti složenije obrasce diskriminacije i nejednakosti koje nisu dovoljno istražene. Jedan od rijetkih izvora koji se fokusira na ovu temu svakako je Direktiva o uspostavi općeg okvira za jednako postupanje pri zapošljavanju i obavljanju zanimanja<sup>96</sup>, iako se specifično ne fokusira na pitanje nejednakosti žena na vodećim pozicijama, njen širi fokus na promicanje jednakosti i suzbijanje diskriminacije na radnom mjestu može indirektno doprinijeti poboljšanju pristupa žena vodećim pozicijama. Kroz obvezu poslodavaca da osiguraju jednako postupanje, ova direktiva pruža pravni temelj za borbu protiv bilo kakvih oblika diskriminacije koji bi mogli ograničavati mogućnosti žena za napredovanje u karijeri.

Postoji i nedostatak longitudinalnih studija koje ispituju dugoročne učinke različitih mjera i politika na promicanje rodne ravnopravnosti na vodećim pozicijama. To uključuje analizu kako se karijere žena razvijaju nakon implementacije određenih politika i koje faktore treba prilagoditi za održive promjene. Potrebno je više istraživanja i vremena nakon implementacije istih kako bi se razumjelo kako ove kvote utječu na rodnu raznolikost u upravnim odborima i menadžmentu. Ako gledamo ovu temu sa socijalnog i kulturnog konteksta, potrebno je više komparativnih studija koje istražuju kako se različite strategije i politike primjenjuju i percipiraju u različitim kulturnim i regionalnim aspektima. Istraživanja često propuštaju dublje istražiti mikro dinamiku na radnom mjestu koja doprinosi održavanju rodne nejednakosti, kao što su mikroagresije, neformalne mreže

---

<sup>96</sup> Vijeće Europske unije. 2000. "Direktiva 2000/78/EZ od 27. studenoga 2000. o uspostavi općeg okvira za jednako postupanje pri zapošljavanju i obavljanju zanimanja." Službeni list Europske unije.

moći i mentorstvo. Razumijevanje ovih dinamika može pružiti uvid u svakodnevne prepreke s kojima se žene suočavaju i kako ih se može učinkovito adresirati. Postoji i nedostatak istraživanja o ulozi muškaraca kao saveznika u borbi protiv rodne nejednakosti na vodećim pozicijama. Ključno je identificirati strategije koje motiviraju muškarce da postanu zagovornici i saveznici u borbi protiv rodne diskriminacije.

Razumijevanje i adresiranje praznina u istraživanjima rodne nejednakosti ključno je za razvoj efikasnijih strategija i politika kojima se promiče rodna ravnopravnost na vodećim pozicijama. Dublje razumijevanje ovog složenog problema može potaknuti razvoj inovativnih rješenja, što se ističe u knjizi Melinde Gates, „The Moment of Lift<sup>97</sup>.“Ova knjiga bavi se ključnom ulogom osnaživanja žena u transformaciji društava širom svijeta i naglašava kako promicanje rodne jednakosti može dovesti do značajnih društvenih, ekonomskih i zdravstvenih poboljšanja. Bill & Melinda Gates Foundation<sup>98</sup>, koju je stvorila, naglašava osnaživanje žena ne samo kao moralno pravo već i kao ključno za rješavanje brojnih globalnih izazova. Gates posebno ističe obrazovanje kao ključni faktor u osnaživanju djevojčica i žena, omogućavajući im pristup boljim prilikama i promicanju rodne jednakosti. Zanimljivo je kako Gates aktivno poziva muškarce da se pridruže borbi za rodnu ravnopravnost, ističući da je to zajednička odgovornost oba spola. Ovo djelo, ali i organizacija predstavljaju izvrstan resurs za formuliranje i implementaciju učinkovitijih strategija za osnaživanje žena na globalnoj razini.

---

<sup>97</sup> Gates, Melinda. *The Moment of Lift: How Empowering Women Changes the World*. New York: Flatiron Books, 2019.

<sup>98</sup> Bill & Melinda Gates Foundation: <https://www.gatesfoundation.org> posjećeno: 01.03.2024.

## 10. ZAKLJUČAK

Direktiva EU-a o poboljšanju rodne ravnoteže među članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama te o drugim povezanim mjerama više je od pravne obveze; ona je odraz promjene paradigme u kojoj rodna raznolikost postaje ključan element korporativne strategije i društvenog napretka. Rodna ravnoteža nije samo pitanje socijalne pravde; ona je također temelj za stvaranje bogatijih, kreativnijih i inkluzivnijih poslovnih okruženja koja bolje odražavaju potrebe i perspektive šire zajednice. Statistike i istraživanja kontinuirano pokazuju da tvrtke koje promiču rodnu raznolikost na vodećim pozicijama ostvaruju bolje rezultate, uključujući veću profitabilnost, inovacije i zadovoljstvo zaposlenika. Međutim, unatoč postojanju direktiva i zakonskih okvira koji promiču rodnu ravnopravnost, izazovi i prepreke ostaju sveprisutni. Žene se često suočavaju s diskriminacijom, stereotipima i ograničenim pristupom resursima koji su im potrebni za napredovanje u karijeri. Pritom, svaka žena, barem jednom tijekom svog životnog vijeka, susreće se s nejednakostima, a posebno prilikom napredovanja mora pokazati više truda, znanja i sposobnosti da bi ostvarila ono što se često „podrazumijeva“ za muškarce. Ovo ukazuje na duboko ukorijenjene predrasude i strukturne nejednakosti koje zahtijevaju sustavne promjene. Promicanje rodne ravnoteže, stoga, nije samo pitanje usklađivanja s pravnim zahtjevima; to je ključni element u gradnji pravednijeg društva i efikasnijih ekonomija. Postizanje rodne ravnopravnosti na vodećim pozicijama zahtijeva kontinuirani rad, obrazovanje i osvještavanje na svim razinama društva. Potrebno je stvoriti kulturu koja vrednuje različitost, promiče jednakost i pruža jednake mogućnosti svima, bez obzira na rod. Kako bismo se približili ovom cilju, potrebno je razviti i implementirati ciljne politike i programe koji adresiraju specifične prepreke s kojima se žene suočavaju. To uključuje mjere za poboljšanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života, pristupa obrazovanju i profesionalnom razvoju, te stvaranje transparentnih i pravednih procesa zapošljavanja i napredovanja. U konačnici, rodna ravnoteža na vodećim pozicijama nije samo moralna obveza ili pravni zahtjev; to je ključan element za ostvarivanje punog potencijala naših društava i ekonomija. Dok

nastavljamo raditi na prevladavanju prepreka i promicanju jednakosti, možemo očekivati stvaranje bogatijeg, inkluzivnijeg i pravednijeg svijeta za sve.

## 11. POPIS LITERATURE I IZVORA

### KNJIGE I ZNANSTVENI ČLANCI:

1. DuBois, E.C. "Feminism and Suffrage: The Emergence of an Independent Women's Movement in America, 1848-1869." Cornell University Press, 1978.
2. Eagly, A.H., Carli, L. L. "Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders." Harvard Business Press, 2007.
3. Gates, M. "The Moment of Lift: How Empowering Women Changes the World." Flatiron Books, 2019.
4. Kimmel, M. "The Gendered Society." 5. izd., Oxford University Press, 2017.
5. Mill, J. S. "The Subjection of Women." 1869.
6. Novaković, I. "Suvremeni marksistički i radikalni feminizam: Teorija i praksa", Zbornik radova Filozofskog fakulteta, vol. 35, br. 2, 2021.
7. Radačić, I., Vince Pašula, J. "Ljudska prava žena: razvoj na međunarodnoj i nacionalnoj razini 30 godina nakon usvajanja Konvencije UN-a o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena, Institut Društvenih Znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2011.
8. Rhode, D., Kellerman, B. "Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change." Jossey-Bass, 2007.
9. Sandberg, S. "Lean In: Women, Work, and the Will to Lead." Knopf, 2013.
10. Ured za ravnopravnost spolova Vlade Republike Hrvatske. 2014. Izvješće Republike Hrvatske o primjeni Pekinške deklaracije i Platforme za djelovanje (1995) i rezultata 23. posebne sjednice Opće skupštine UN-a (2000) – Peking +20. Zagreb.
11. Zrinščak, S., Kregar, J., Sekulić, D., Ravlić, S., Grubišić, K., Čepo, D., Petričušić, A. i Čehulić, M.; Opća sociologija s uvodom u sociologiju prava; Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2020.

## MREŽNI IZVORI:

1. American Association of University Women (AAUW). "Barriers and Bias: The Status of Women in Leadership." AAUW, 2020. <https://www.aauw.org/app/uploads/2020/03/Barriers-and-Bias-nsa.pdf> (19.02.2024.)
2. Bill & Melinda Gates Foundation: <https://www.gatesfoundation.org> (01.03.2024.)
3. Bloomberg Adria. "Imamo ozbiljan problem: Broj rođene djece u 2023. nikada manji." <https://hr.bloombergadria.com/ostalo/opce/51623/imamo-ozbiljan-problem-broj-rodene-djece-u-2023-nikada-manji/news>. (29.02.2024.)
4. Consilium Europske unije. "Rodna ravnoteža u upravama trgovačkih društava." <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/gender-balance-corporate-boards/> (01.03.2024.)
5. Deloitte. "Women in the Boardroom: A Global Perspective." Deloitte, 2021. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjdtKhhdyEAXW58LsIHZmWCLoQFnoECA8QAAQ&url=https%3A%2F%2Fwww2.deloitte.com%2Fcontent%2Fdam%2FDeloitte%2Fglobal%2FDocuments%2Fgx-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf&usg=AOvVaw1ZvcbIZFch2CQAnHuRz6Tu&opi=89978449> (19.02.2024.)
6. Dnevnik.hr: „Roditelji na mukama: Plaćaš porez, prirez i opet ne možeš dobiti najosnovnije za svoje dijete.“ <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/roditelji-na-mukama-zbog-manjka-mjesta-u-vrticima---791371.html> (29.02.2024.)
7. Državni zavod za statistiku. "Kontinuiran rast udjela visokoobrazovanog stanovništva." <https://dzs.gov.hr/vijesti/kontinuiran-rast-udjela-visokoobrazovanog-stanovnistva/1594>. (28.02.2024.)

8. Europski institut za ravnopravnost spolova (EIGE). Istraživanje o najvećim trgovačkim društvima uvrštenima na burzu u EU-u, lipanj 2022. [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_bus\\_bus\\_wmid\\_comp\\_compbm/datatable](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm/datatable) (29.02.2024.)
9. Financije.hr. "Na snagu je stupila europska direktiva koja nalaže jednaku plaću za jednak rad." <https://financije.hr/na-snagu-je-stupila-europska-direktiva-koja-nalaze-jednaku-placu-za-jednak-rad/>. (01.03.2024.)
10. Financije.hr. "U upravama hrvatskih tvrtki samo 16 posto žena, EU direktiva nameće nova pravila.: <https://financije.hr/u-upravama-hrvatskih-tvrtki-samo-16-posto-zena-eu-direktiva-namece-nova-pravila/> (01.03.2024)
11. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA). "Rezultati godišnjeg izvještaja o korporativnom upravljanju za 2022." <https://www.hanfa.hr/media/nhplgo1q/rezultati-godisnjeg-izvjestaja-o-korporativnom-UPRAVLJANJU-ZA-2022.PDF> (29.02.2024.)
12. Lider. "Parlament donio direktivu o poboljšanju rodne ravnopravnosti u upravnim odborima." <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/eu-parlament-usvojio-direktivu-o-poboljsanju-rodne-ravnopravnosti-u-upravnim-odborima-146676> (01.03.2024.)
13. McKinsey & Company. "Women in the Workplace." McKinsey & Company, 2021. <https://leanin.org/women-in-the-workplace-2021#!> (19.02.2024.)
14. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova. "Izješće o radu pravobraniteljice za ravnopravnost spolova za 2022. godinu." Sabor Republike Hrvatske, 2022. : <https://www.sabor.hr/hr/izvjesce-o-radu-pravobraniteljice-za-ravnopravnost-spolova-za-2022-godinu-podnositeljica> (01.03.2024.)
15. Središnji državni ured za demografiju i mlade: <https://demografijaimladi.gov.hr/vijesti-4693/tate-sretan-vam-dan-oceva/6742>  
Posjećeno: 29.02.2024.

16. Statista: Global Gender Gap Indeks:  
<https://www.statista.com/statistics/244387/the-global-gender-gap-index/>  
(29.02.2024.)
17. Tportal. "Kvote za žene na direktorskim mjestima su nužnost. Pa pogledajte bilo koji poslovni skup!" Autor: Nataša Novaković :  
<https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/natasa-novakovic-kvote-za-zene-na-direktorskim-mjestima-su-nuznost-pa-pogledajte-bilo-koji-poslovni-skup-foto-20231124> (01.03.2024.)
18. Tportal: "Oblikovanje rodno osviještenih politika je temelj daljnjeg ekonomskog rasta." : [https://www.tportal.hr/biznis/clanak/oblikovanje-rodno-osvijestjenih-politika-je-temelj-daljnjeg-ekonomskog-rasta-20240216?meta\\_refresh=1](https://www.tportal.hr/biznis/clanak/oblikovanje-rodno-osvijestjenih-politika-je-temelj-daljnjeg-ekonomskog-rasta-20240216?meta_refresh=1)  
(01.03.2024.)
19. Ured za visokog povjerenika Ujedinjenih naroda za ljudska prava. "Pregled izvještaja po zemlji ili području."  
[https://tbinternet.ohchr.org/\\_layouts/15/TreatyBodyExternal/Treaty.aspx?CountryID=43&Lang=EN](https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/TreatyBodyExternal/Treaty.aspx?CountryID=43&Lang=EN) (01.03.2024. )
20. Vijeće Europske unije. "Vijeće odobrilo propis EU-a o poboljšanju rodne ravnoteže u upravama trgovačkih društava."<https://www.consilium.europa.eu/hr/press/press-releases/2022/10/17/council-approves-eu-law-to-improve-gender-balance-on-company-boards/> (01.03.2024)
21. Wikipedia: "Liberal feminism."[https://en.wikipedia.org/wiki/Liberal\\_feminism](https://en.wikipedia.org/wiki/Liberal_feminism)  
(24.02.2024.)
22. World Economic Forum. "The Global Gender Gap Report 2023."  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf). (28.02.2024.)



## ZAKONSKI AKTI:

1. "Direktiva o poboljšanju rodne ravnoteže među članovima uprava trgovačkih društava uvrštenih na burzama te o drugim povezanim mjerama." Europska unija, 2022. <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/gender-balance-corporate-boards/> (03.03.2024.)
2. „Direktiva o jačanju primjene načela jednakih plaća muškaraca i žena za jednak rad ili rad jednake vrijednosti putem transparentnosti plaća i mehanizama izvršenja.“ Europska unija, 2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:32023L0970> (03.03.2024.)
3. "Equal Pay Act of 1963."
4. Fakultativni protokol uz Konvenciju o uklanjanju svih oblika diskriminacije prema ženama („Narodne novine – Međunarodni ugovori“, br. 3/01 i 14/03).
5. Konvencija o ukidanju svih oblika diskriminacije prema ženama („Narodne novine – Međunarodni ugovori, br. 12/93)
6. United Nations. 1995. Beijing *Declaration and Platform for Action*. Fourth World Conference on Women: <https://undocs.org/en/A/CONF.177/20/Rev.1> (06.03.2024.)
7. Vijeće Europske unije. 2000. "Direktiva 2000/78/EZ od 27. studenog 2000. o uspostavi općeg okvira za jednako postupanje pri zapošljavanju i obavljanju zanimanja." Službeni list Europske unije.
8. Vlada Republike Hrvatske, Ured za ravnopravnost spolova. "Nacionalni plan za ravnopravnost spolova, za razdoblje do 2027. godine." Zagreb, 2021
9. "Zakon o lokalnim izborima." 2021. Službeni list Republike Hrvatske, brojevi 144/12, 121/16, 98/19, 42/20, 144/20, i 37/21. Pročišćeni tekst na snazi od 10.04.2021.

10. Zakon o ravnopravnosti spolova." Pročišćeni tekst zakona, Narodne novine 82/08,  
69/17. Na snazi od 22.07.2017.

**POPIS SLIKA:**

Slika 1: Udio žena na vodećim pozicijama, po industriji, 2016.-2023.....	16
Slika 2 Stanovništvo staro 20 i više godina s visokim obrazovanjem prema starosti i spolu, Popis RH 2021.(izvor) .....	20