

# Prisutnost žena u izvršnom trokutu u Republici Hrvatskoj

---

**Kruhak, Dora**

**Graduate 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:199:136160>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-19**



*Repository / Repozitorij:*

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





**Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu**  
**Studijski centar za javnu upravu i javne financije**  
**Specijalistički diplomski stručni studij javne uprave**

**DORA KRUHAK**

**PRISUTNOST ŽENA U IZVRŠNOM TROKUTU U REPUBLICI**  
**HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Mentorica: doc. dr. sc. Petra Đurman

Zagreb, 2024.

## **Izjava o izvornosti**

Ja, Dora Kruhak 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.

**Dora Kruhak, v.r.**

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. PROBLEM PREDSTAVLJENOSTI ŽENA U POLITICI .....	3
2.1. POJAM DISKRIMINACIJE .....	3
2.2. PRAVNO UREĐENJE DISKRIMINACIJE U HRVATSKOJ.....	4
2.3. PREGLED SUDJELOVANJA ŽENA U POLITICI NA GLOBALNOJ RAZINI .....	5
2.4. RAZVOJ POLOŽAJA ŽENA U POLITICI KROZ POVIJEST .....	7
2.5. PROBLEM DISKRIMINACIJE ŽENA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	9
2.6. EUROPSKA UNIJA U BORBI PROTIV DISKRIMINACIJE ŽENA .....	11
2.7. FENOMEN „STAKLENE LITICE“ .....	13
2.8. FENOMEN STAKLENOG STROPA I NJEGOV UTJECAJ NA ŽENE U EUROPI I SVIJETU .....	14
2.9. VAŽNOST ŽENA U IZVRŠNOJ POLITICI ZA DEMOKRATSKE SUSTAVE.....	15
3. IZVRŠNA VLAST .....	17
3.1. DEFINICIJA I FUNKCIJE IZVRŠNE VLASTI .....	17
3.2. VLADA I CENTAR VLADE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	18
3.2.1. KOORDINACIJSKE STRUKTURE VLADE U RH .....	19
3.3. VLADA U REPUBLICI HRVATSKOJ I NJEZINE SPECIFIČNOSTI U ODNOSU NA DRUGE EUROPSKE ZEMLJE.....	22
3.4. POJAM I DEFINICIJA IZVRŠNOG TROKUTA .....	23
3.5. UTJECAJ ZAKONSKIH I REGULATORNIH OKVIRA NA IZVRŠNI TROKUT .....	25
4. ANALIZA POLOŽAJA ŽENA U IZVRŠNOJ VLASTI.....	26
4.1. ŽENE U IZVRŠNOJ VLASTI .....	26
4.2. ISTRAŽIVANJE POLOŽAJA ŽENA U IZVRŠNOM TROKUTU.....	28
4.3. ZASTUPLJENOST ŽENA U IZVRŠNOM TROKUTU: ANALIZA NA TEMELJU DOSTUPNIH PODATAKA.....	30
5. ŽENE U IZVRŠNOM TROKUTU – PREGLED ISTRAŽIVANJA.....	33
5.1. STIL VOĐENJA KOJI ŽENE UNOSE U POLITIKU.....	35
5.2. UTJECAJ ŽENA U IZVRŠNOM TROKUTU NA OBLIKOVANJE JAVNIH POLITIKA.....	36
5.3.1. ULOGA ŽENA U DONOŠENJU ODLUKA U PODRUČJIMA ZDRAVSTVA, OBRAZOVANJA I SOCIJALNE POLITIKE .....	38
5.3.2. PRIMJERI IZ REPUBLIKE HRVATSKE.....	39
6. ZAKLJUČAK.....	40
7. LITERATURA.....	42

## Sažetak

Politika je dugo bila društvena sfera u kojoj su muškarci imali izrazitu dominaciju, sve do 1970-ih godina, kada se počinje bilježiti porast broja žena koje se učlanjuju u političke stranke. Europska unija aktivno nastoji pružiti podršku ženama u prevladavanju prepreka u poslovnoj i političkoj sferi, uključujući i borbu protiv fenomena "staklenog stropa". Pojam izvršnog trokuta uključuje ključne aktere u oblikovanju javnih politika, poput političara, ministarskih savjetnika i visokih državnih službenika. Ova tri aktera stvaraju složen sustav međusobnih odnosa, očekivanja i uloga, pri čemu svaki element ima svoju specifičnu funkciju u procesu provedbe izvršne vlasti. Povećanje broja žena na nacionalnim izvršnim pozicijama moglo bi značajno unaprijediti demokraciju na globalnoj razini. Ova spoznaja motivira istraživanje metoda na kojima žene dolaze do izvršnih funkcija i kako koriste svoju moć. Za potrebe ovog rada, daje se pregled glavnih nalaza tih istraživanja i komparativni primjeri, te se analizira prisutnost žena u izvršnom trokutu u Hrvatskoj.

Ključne riječi: izvršni trokut, vlada, položaj žena, stakleni strop, javne politike

## Summary

For decades, politics has been a domain predominantly controlled by men, a pattern that persisted until the 1970s when the number of women joining political parties began to increase. The European Union has been actively working to help women overcome obstacles in both business and political arenas, particularly addressing the issue of the "glass ceiling." The concept of the executive triangle refers to the key actors involved in shaping public policies, including politicians, ministerial advisors, and senior civil servants. These three actors form a complex system of interconnections, expectations, and roles, with each playing a distinct part in the execution of executive power. Increasing the representation of women in national executive positions could greatly strengthen democracy on a global level. This recognition drives further research into how women achieve executive roles and how they wield their power in these positions. For the purposes of this paper, an overview of the main findings from these studies is provided, along with comparative examples, and an analysis of the presence of women in the executive triangle in Croatia is conducted.

Keywords: executive triangle, government, women's position, glass ceiling, public policies

## 1. UVOD

Uloga žena u političkom životu i njihov doprinos donošenju javnih politika postaju sve važniji u suvremenim političkim sustavima. Povijesno gledano, politička moć bila je gotovo u potpunosti koncentrirana u rukama muškaraca, dok su žene bile marginalizirane u procesima odlučivanja, osobito na višim razinama vlasti. Ipak, s vremenom su promjene u društvenim normama, porast svijesti o važnosti rodne ravnopravnosti i brojne inicijative međunarodnih organizacija te nacionalnih zakonodavnih tijela omogućile sve veću participaciju žena u sferi politike. Danas, sve više žena preuzima ključne uloge u izvršnoj vlasti, uključujući političare, visoke državne službenike i savjetnike, čime se stvara tzv. "izvršni trokut". Ovaj trokut obuhvaća međusobnu suradnju i utjecaj različitih aktera koji imaju ključnu ulogu u oblikovanju javnih politika.

Žene u politici često donose jedinstvene perspektive i pristupe koji obogaćuju proces donošenja odluka. Različite studije ukazuju na to da žene, u usporedbi s muškarcima, pokazuju veći interes za pitanja nejednakosti, socijalne pravde i prava marginaliziranih skupina. Razlog za to mogu biti psihološke karakteristike i stil vođenja koji žene donose u politički prostor, a koji naglašava empatiju, međuljudske odnose i suradnju. Upravo zbog tih karakteristika, žene se često fokusiraju na teme kao što su prava djece, obitelji, manjina, te zaštita ranjivih skupina u društvu. Time značajno pridonose razvoju inkluzivnih i osjetljivih politika koje reflektiraju potrebe različitih društvenih skupina.

Međutim, ovaj fenomen nije samo pitanje osiguravanja rodne ravnopravnosti. Prisutnost žena u politici dovodi i do poboljšanja kvalitete donošenja političkih odluka. Istraživanja su pokazala da veća raznolikost među donosiocima odluka doprinosi stvaranju politika koje su prilagođenije stvarnim potrebama građana. Žene koje su dio "izvršnog trokuta" često zagovaraju promjene koje utječu na široki spektar društvenih pitanja, uključujući socijalnu skrb, zdravstvo, obrazovanje i rodnu ravnopravnost. Kroz svoj angažman, one donose osjetljivost prema specifičnim problemima u društvu, što rezultira politikama koje teže smanjenju nejednakosti i promicanju socijalne pravde.

Unatoč tome, žene se i dalje suočavaju s brojnim preprekama na putu do izvršnih pozicija. Rodne predrasude i institucionalne barijere često otežavaju njihov ulazak i napredovanje u

politici. Primjeri poput "staklenog stropa", rodnih stereotipa i nedovoljno ohrabrujućeg radnog okruženja i dalje ograničavaju mogućnosti mnogim ženama da u potpunosti ostvare svoj potencijal u politici. Iako se broj žena na ključnim pozicijama povećava, izazovi s kojima se suočavaju ukazuju na potrebu za daljnjim reformama i inicijativama koje će osigurati ravnopravnu raspodjelu političke moći.

Pravno uređenje borbe protiv diskriminacije žena u Hrvatskoj temelji se na nekoliko ključnih zakona i međunarodnih konvencija koje su donesene s ciljem poticanja rodne ravnopravnosti. Ratifikacijom međunarodnih sporazuma, poput Konvencije o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena, Hrvatska je preuzela odgovornost za jačanje zakonodavnog okvira koji se bavi rodnom pitanjima i suzbijanjem diskriminacije u javnom i privatnom sektoru. Zakoni koji potiču rodnu ravnotežu unutar političkih institucija te kvote za žene na izbornim listama predstavljaju konkretne mjere koje pomažu povećanju zastupljenosti žena u izvršnim strukturama.

U kontekstu Europe, posebno se ističe postignuće europskih zemalja u implementaciji zakona o rodnoj ravnoteži i kvotama za žene u politici. Europske zemlje često prednjače u globalnim okvirima kada je riječ o zastupljenosti žena u parlamentima i na izvršnim funkcijama. Takve mjere potiču žene na aktivnije sudjelovanje u politici i stvaraju poticajno okruženje za njihov profesionalni razvoj.

Ovaj diplomski rad istražiti će ulogu žena u izvršnom trokutu, analizirajući njihov doprinos političkim procesima te važnost njihove zastupljenosti u najvišim strukturama vlasti. Kroz detaljnu analizu različitih primjera i studija slučajeva, cilj je prikazati kako žene na visokim pozicijama oblikuju javne politike, promoviraju rodno osjetljive pristupe te donose inovacije u javnoj upravi i politici. Osim toga, rad će se osvrnuti na izazove s kojima se žene suočavaju u procesu napredovanja u politici, te ukazati na ključne smjernice za daljnji razvoj rodno ravnopravnih politika u modernim demokratskim društvima.

## 2. PROBLEM PREDSTAVLJENOSTI ŽENA U POLITICI

U suvremeno doba postavlja se zahtjev da svi oblici vlasti budu reprezentativni, odnosno da odražavaju strukturu biračkog tijela, a posebno kada se radi o najvišoj zakonodavnoj i izvršnoj vlasti. Građani i građanke očekuju da sve skupine u društvu sudjeluju u donošenju odluka, bilo da te grupe dijele neke zajedničke osobine, kao što su etnička pripadnost, boja kože, rasa, spol i slično, ili da imaju isto geografsko porijeklo.<sup>1</sup> Uzrok neravnopravne raspodjele moći u društvu smatra se velikim dijelom tradicionalna kultura, patrijarhalna svijest i ekonomska nerazvijenost društva. U uvjetima rodne neravnopravnosti i još uvijek prisutnih patrijarhalnih obrazaca postoje različiti oblici potiskivanja žene u suvremenom društvu - „psihičko“ potiskivanje (kroz želju da se rodi muško dijete, brak se nekada pojavljuje kao negacija slobode i autonomije žene), potiskivanje u političkom životu, razne vrste ekonomskog potiskivanja i slično.<sup>2</sup>

### 2.1. POJAM DISKRIMINACIJE

Diskriminacija se odnosi na nepravedan ili nejednak tretman pojedinaca ili skupina na temelju njihovih osobnih karakteristika kao što su rasa, spol, dob, vjera, nacionalno porijeklo, seksualna orijentacija ili invaliditet. Ovaj pojam obuhvaća različite oblike, uključujući direktnu i indirektnu diskriminaciju, institucionalnu diskriminaciju, te oblike diskriminacije koji su sankcionirani zakonima.<sup>3</sup>

---

1 A.Kadribašić (2018); Žene u izvršnoj vlasti u BiH: zastupljenost i reprezentativnost. Edicija Human Rights Papers Sarajevskog otvorenog centra, str. 3.

2 Vilić, D., (2012): Potiskivanje žena u savremenom društvu-socio-ekonomski aspekti. Sociološki diskurs, godina 2, broj 4., Banja Luka, str. 46.

3 Zakon o suzbijanju diskriminacije (NN 85/08, 112/12), članak 2.



## 2.2. PRAVNO UREĐENJE DISKRIMINACIJE U HRVATSKOJ

Diskriminacija uključuje one osnove koje razlikuju ljude jedne od drugih, a te osnove mogu biti stalne ili urođene poput spola ili rase, te promjenjive ili stečene, kao što su politička ili druga uvjerenja ili imovinsko stanje, te nevidljive kao što su spolne orijentacije.<sup>4</sup> Zakon nalaže zaštitu i promiče jednakost kao najvažniju vrednotu ustavnog poretka Republike Hrvatske.<sup>5</sup>

Pravno uređenje diskriminacije žena u Hrvatskoj obuhvaća nekoliko temeljnih zakona i međunarodnih konvencija koje je Hrvatska ratificirala. Cilj ovih zakona i propisa je osigurati ravnopravnost spolova, spriječiti diskriminaciju i zaštititi prava žena;

1.) Ustav Republike Hrvatske jamči ravnopravnost spolova i zabranjuje diskriminaciju na temelju spola. Članak 14. Ustava izričito navodi da svi građani imaju jednaka prava i slobode, bez obzira na spol, rasu, vjeru, nacionalnu pripadnost ili druge osobine.

2.) Zakon o ravnopravnosti spolova (Narodne novine 82/08, 69/17) predstavlja glavni zakon koji uređuje ravnopravnost spolova u Hrvatskoj. Cilj ovog zakona je uspostavljanje ravnopravnosti spolova kao temeljne vrijednosti demokratskog društva.

3.) Hrvatska je potpisnica nekoliko međunarodnih konvencija koje štite prava žena i promiču ravnopravnost spolova, uključujući: Konvenciju o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena – ova konvencija obvezuje države članice da poduzmu sve odgovarajuće mjere za uklanjanje diskriminacije žena u svim područjima, te Istambulsku konvenciju (Konvenciju Vijeća Europe o sprečavanju i borbi protiv nasilja nad ženama i nasilja u obitelji) – ova konvencija usmjerena je na sprječavanje nasilja nad ženama, zaštitu žrtava i kažnjavanje počinitelja.

4) Zakon o suzbijanju diskriminacije (Narodne novine 85/08, 112/12) zabranjuje diskriminaciju na temelju spola i drugih osobina u svim područjima društvenog života, uključujući rad, obrazovanje, zdravstvo i socijalnu zaštitu.

---

<sup>4</sup> Snježana Vasiljević (2011); Slično i različito - Diskriminacija u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj, str. 27-28.

<sup>5</sup> Zakon o suzbijanju diskriminacije; Narodne novine ([85/08](#), [112/12](#))

### 2.3. PREGLED SUDJELOVANJA ŽENA U POLITICI NA GLOBALNOJ RAZINI

Područje politike predstavlja sferu društva u kojoj je oduvijek bila prisutna naročita dominacija muškaraca sve do 1970-tih, kada broj članica u političkim strankama počinje rasti. Ženska zastupljenost u nacionalnim parlamentima nakon Drugog svjetskog rata stalno raste, međutim, žene, uz izuzetke na čelu sa skandinavskim zemljama, u prosjeku još uvijek čine manjinski dio parlamentarnih zastupnika.<sup>6</sup>

Žene su napravile značajan iskorak u izvršnoj politici na nacionalnoj razini. Ove globalne promjene najviše se ističu u Latinskoj Americi gdje je 2014. najdominantnija bila ženska izvršna vlast. Termin koji se koristi u literaturi za "žensku izvršnu vlast" na engleskom jeziku je "female executive leadership" ili "female executive power". Nekoliko mjeseci te godine predsjednice su istovremeno vodile četiri zemlje Latinske Amerike koje upravljaju s približno 40% stanovništva regije. Čileanska Predsjednica je na početku svog prvog mandata imenovala odbor za ravnopravnost spolova, imenujući ravnopravni broj ministrica i ministara.<sup>7</sup>

U Europi su neke zemlje ostvarile značajan napredak u povećanju zastupljenosti žena u politici. Posebno se ističu Španjolska i nordijske zemlje zbog svoje visoke razine političkog sudjelovanja žena. Španjolska ima jednu od najviših zastupljenosti žena u politici, s oko 47,4% žena u parlamentu od 2024. godine. Ova visoka zastupljenost podržana je rodnim kvotama i političkom kulturom koja promiče ravnopravnost spolova.<sup>8</sup> Nordijske zemlje (kao što su Finska, Švedska, Norveška, Danska i Island) kontinuirano imaju visoku razinu zastupljenosti žena u politici. Na primjer, Finska ima oko 47% žena u svom parlamentu. Francuska također pokazuje snažnu predanost rodnoj ravnopravnosti u politici, s zakonima koji nalažu rodnu ravnotežu na izbornim listama.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Bojić, B. (2022); *Diskriminacija žena u politici*. Zagreb, (2018.), str. 52

<sup>7</sup> Diana Z. O'Brien and Catherine Reyes-Housholder (2018); *Women And Executive Politics*, str 1-7

<sup>8</sup> <https://epthinktank.eu/2024/03/05/women-in-politics-in-the-2024-election-year/>

<sup>9</sup> <https://www.cfr.org/article/womens-power-index>

Pogled na sudjelovanje žena u susjednoj Bosni i Hercegovini otkriva zanimljive informacije. Žene su u povijesti bile nedovoljno zastupljene u vladama Bosne i Hercegovine. Do sada, nijedna od 14 vlada u zemlji, uključujući Vijeće ministara BiH, entitetske vlade, kantonalne vlade i Vladu Brčko distrikta BiH, nije postigla cilj od 40 posto zastupljenosti žena prema članku 20. Zakona o ravnopravnosti spolova BiH. Trenutno, u Vijeću ministara BiH nalaze se samo dvije žene, u Vladi Federacije Bosne i Hercegovine četiri, dok je u Vladi Republike Srpske premijerka i tri ministrice.<sup>10</sup>

Na kantonalnoj razini u Bosni i Hercegovini, žene su još uvijek nedovoljno zastupljene. Niti jedna žena nije imenovana na poziciju premijerke u kantonalnim vladama, a zastupljenost ministrica iznosi samo 12,76 posto, uz varijacije od 0 do 22 posto ovisno o kantonu. Najekstremniji primjer je Vlada Zeničko-dobojskog kantona, koja nema nijednu ženu među svojim članovima. Prema najnovijim podacima iz analize „Žene u politici 2017“, Bosna i Hercegovina zauzima 66. mjesto na globalnoj ljestvici po broju žena u vladama.<sup>10</sup>

Što se tiče SAD-a unatoč postignućima, žene i dalje predstavljaju manji postotak na visokim izvršnim pozicijama. Prema podacima iz 2024. godine, žene čine oko 25% svih članova kabineta u administraciji SAD-a, dok su samo 10% na čelnoj poziciji u saveznoj vladi.

Prema dostupnim podacima i istraživanjima, Europa se ističe kao kontinent s najvišom zastupljenošću žena u politici, uključujući značajan udio žena u parlamentima i na izvršnim pozicijama u usporedbi s drugim kontinentima. Ovi pozitivni rezultati mogu se pripisati implementaciji zakona o rodnoj ravnoteži i kvota za žene u mnogim europskim zemljama. Primjerice, Norveška, Švedska i Francuska uvele su kvote koje osiguravaju minimalni postotak žena na političkim listama i u parlamentima. Europske zemlje često pokazuju snažnu političku volju za promicanje rodne ravnoteže, što se odražava u njihovim politikama i inicijativama koje potiču žene na veće političko angažiranje. Zemlje s razvijenijim ekonomijama često nude bolje uvjete za postizanje rodne ravnoteže u politici, zahvaljujući boljem pristupu obrazovanju i profesionalnim prilikama za žene.

---

<sup>10</sup> A.Kadribašić (2018) ; Žene u izvršnoj vlasti u BiH: zastupljenost i reprezentativnost. Edicija Human Rights Papers Sarajevskog otvorenog centra, str. 3.

## 2.4. RAZVOJ POLOŽAJA ŽENA U POLITICI KROZ POVIJEST

Povijest političkih prava žena u Europi je složena i raznolika, odražavajući društvene i političke promjene koje su oblikovale kontinent kroz stoljeća. U srednjem vijeku, žene su većinom bile isključene iz formalnih političkih procesa, a njihov društveni status bio je strogo reguliran patrijarhalnim normama i pravilima. Unatoč tome, neke žene iz plemstva i vladarice, poput Eleonore Akvitanijske, uspjele su iskoristiti svoje privilegije i utjecati na političke odluke. Međutim, takvi slučajevi bili su rijetke iznimke u inače patrijarhalnom društvenom okviru.<sup>11</sup>

S dolaskom renesanse i baroka, dok su se žene počele obrazovati i sudjelovati u kulturnim i intelektualnim aktivnostima, politička moć ostala je uglavnom u rukama muškaraca. Žene su, iako sveprisutne u društvenim krugovima, nastavile biti ograničene u svojoj sposobnosti da utječu na politiku.<sup>12</sup>

Situacija se značajno promijenila u 19. stoljeću uslijed industrijske revolucije, kada su žene počele napuštati tradicionalne kućanske uloge i ulaziti u radnu snagu. Ova promjena potaknula je rast pokreta za ženska prava, s posebnim naglaskom na pravo glasa i političku participaciju. Ključni trenutak u ovom procesu bio je uspjeh sufražetkinja koje su organizirale kampanje i političke akcije u borbi za politička prava žena. Kao rezultat njihovih napora, Ujedinjeno Kraljevstvo je 1918. godine omogućilo ženama pravo glasa, a to pravo je kasnije prošireno 1928. godine na sve žene starije od 21 godine.<sup>12</sup>

U 20. stoljeću, nakon Prvog i Drugog svjetskog rata, žene su nastavile ostvarivati značajne političke promjene. Uz svoju ključnu ulogu u radnoj snazi, žene su se afirmirale kao važni politički akteri. Feministički pokreti drugog i trećeg vala borili su se za prava žena diljem Europe, što je dovelo do zakonskih reformi usmjerenih na postizanje ravnoteže spolova i borbu protiv diskriminacije.<sup>13</sup>

---

11 Scott, J. W. (2007). *The History of Women in Europe*. Cambridge University Press, str. 35 i 78

12 Scott, J. W. (2007). *The History of Women in Europe*. Cambridge University Press, str. 35 i 78.

13 . Mazey, S., & Wright, R. (2015). *The European Union and Gender Equality: Emergence, Evolution and Action*. Routled, str. 92.

Prva žena koja je postala čelnik vlade bila je Sirimavo Bandaranaike, koja je 1960. godine postala premijerka Šri Lanke. Prva žena koja je preuzela predsjedničku funkciju bila je Isabel Perón iz Argentine, koja je došla na vlast 1974. godine. Unatoč tim pionirskim koracima, muškarci i dalje dominiraju u nacionalnoj izvršnoj politici. Prema podacima iz siječnja 2018. godine, žene drže približno 18% ministarskih položaja i 7% najviših izvršnih pozicija širom svijeta. Iako žene još uvijek nisu proporcionalno zastupljene u izvršnoj vlasti, osobito na pozicijama čelnika vlada, njihov broj je dostatan za provođenje statističkih analiza.<sup>7</sup>

Izbor Laburističke vlade 1997. godine otvorio je mogućnosti za unapređenje politika usmjerenih na rodnu ravnotežu. Tijekom razdoblja kada je Laburistička stranka bila u opoziciji, feministički aktivisti unutar stranke doprinijeli su redefiniranju brojnih političkih pitanja kroz prizmu roda, uključujući pitanja demokratske reprezentacije i zapošljavanja. Ova promjena u pristupu bila je djelomično motivirana potrebom da se privuku glasovi žena na izborima. Kako je jedan od savjetnika Nove Laburističke stranke istaknuo, "žene su bile ključni dio koalicije Nove Laburističke stranke." Novi politički prijedlozi pojavili su se kako na nacionalnoj razini u Velikoj Britaniji, tako i međunarodno, uz snažan politički poticaj za provođenje reformi. Kombinacija izborne nužnosti i feminističkog zagovaranja otvorila je značajan prostor za političke reforme između izbora 1997. i 2005. godine.<sup>14</sup>

---

14 Claire Annesley and Francesca Gains (2010); *The Core Executive: Gender, Power and Change*, , str. 921

7. Diana Z. O'Brien and Catherine Reyes-Housholder (2018); *Women And Executive Politics*, str 1-7

## 2.5. PROBLEM DISKRIMINACIJE ŽENA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Jedan od glavnih problema u vezi s diskriminacijom žena u Hrvatskoj odnosi se na nejednaku raspodjelu plaća i otežan pristup visokim pozicijama u korporativnom sektoru. Istraživanje iz 2023. godine pokazuje da razlika u plaćama između muškaraca i žena iznosi približno 10%, što predstavlja ozbiljan izazov unatoč zakonodavnim inicijativama Europske unije koje teže postizanju ravnoteže u plaćama.<sup>15</sup>

Osim toga, žene su nedovoljno zastupljene na visoko rangiranim pozicijama u privatnom sektoru i političkim institucijama, što ukazuje na postojanje staklenog stropa koji ograničava njihov napredak.<sup>16</sup>

Drugi važan problem je rodna diskriminacija u obrazovanju i profesionalnom usmjeravanju. Istraživanja ukazuju na to da tradicionalni rodni stereotipi i društvena očekivanja često usmjeravaju djevojčice prema "ženskim" zanimanjima, čime se ograničava njihov pristup STEM područjima. Ova sklonost rodnim stereotipima može imati dugoročne posljedice na karijere žena i njihovu ekonomsku neovisnost.<sup>17</sup>

Osim toga, nasilje nad ženama i dalje predstavlja ozbiljan problem u Hrvatskoj, uključujući nasilje u obitelji i seksualno nasilje. Iako civilno društvo i pravosudni sustav ulažu napore u rješavanje ovog problema, statistike ukazuju na to da nasilje nad ženama ostaje rašireno. Mnoge žrtve i dalje se suočavaju s poteškoćama u pristupu pravdi i zaštiti.<sup>18</sup>

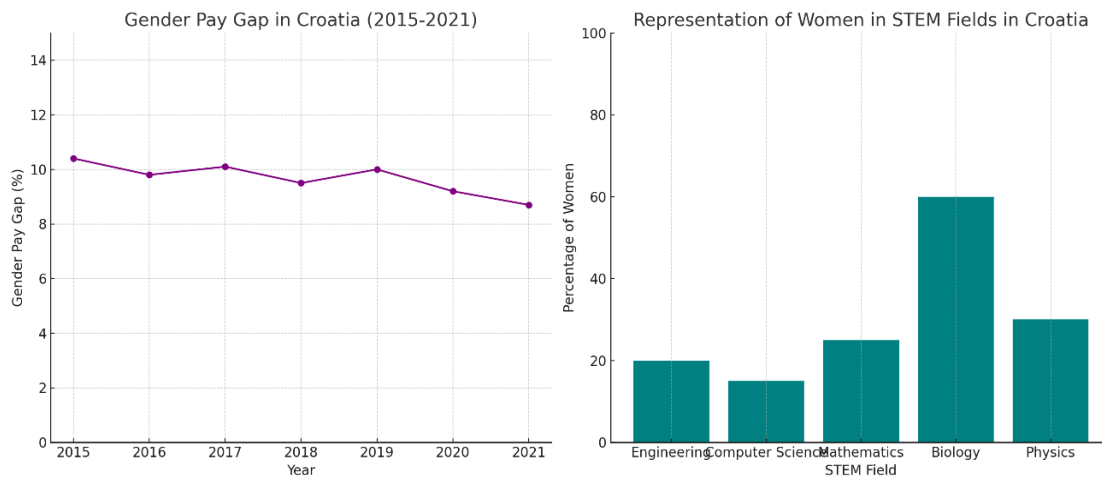
---

15 Statistički ured Republike Hrvatske. (2023). *Statistika plaća i radne snage*. Zagreb: Statistički ured Republike Hrvatske.

16 Knežević, M. (2021). *Rodna ravnoteža u Hrvatskoj: Izazovi i prilike*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja

17 Science and Technology Studies. (2022). *Rodna ravnoteža u STEM obrazovanju*. *Journal of Gender Studies*, str. 45-62

18 Ženska udruga. (2023). *Izveštaj o nasilju nad ženama u Hrvatskoj*. Zagreb: Ženska udruga



*Slika 1. Dijagram problema diskriminacije žena u Hrvatskoj  
Izvor: Science and Technology Studies. (2022); Rodna ravnoteža u STEM obrazovanju*

Prvi dijagram prikazuje razliku u plaćama između muškaraca i žena u Hrvatskoj u razdoblju od 2015. do 2021. godine. Iako se razlika u plaćama smanjuje, žene još uvijek zarađuju manje od muškaraca, s razlikom koja je iznosila približno 8,7% u 2021. godini.

Drugi dijagram prikazuje udio žena u različitim STEM područjima u Hrvatskoj, uključujući znanost, tehnologiju, inženjerstvo i matematiku. Iz prikaza je jasno da su žene značajno prisutnije u biologiji (60%), dok su manje zastupljene u inženjerstvu (20%), računalnim znanostima (15%), matematici (25%) i fizici (30%).

## 2.6. EUROPSKA UNIJA U BORBI PROTIV DISKRIMINACIJE ŽENA

Jedan od ključnih alata u borbi protiv diskriminacije žena je zakonodavni okvir Europske unije, koji uključuje nekoliko važnih direktiva. Direktiva 2000/78/EC o jednakom postupanju pri zapošljavanju zabranjuje diskriminaciju na temelju spola u kontekstu zapošljavanja i rada. Ova direktiva nameće obvezu državama članicama da osiguraju jednake prilike u pogledu zapošljavanja, napredovanja, uvjeta rada i pristupa profesionalnom obrazovanju.<sup>19</sup>

Još jedna ključna direktiva je Direktiva o rodnoj ravnoteži (2006/54/EC), koja se usredotočuje na primjenu načela jednakih prilika i ravnotežnog tretmana muškaraca i žena u zapošljavanju i profesionalnim zanimanjima. Ova direktiva obavezuje države članice da odstrane svaku vrstu diskriminacije na osnovi spola, kako direktnu tako i indirektnu, uključujući pristup radnim mjestima, profesionalnom razvoju, napredovanju i radnim uvjetima.<sup>20</sup>

Europska unija također ima uspostavljene institucionalne mehanizme koji nadziru provedbu zakonodavnih i političkih mjera za rodnu ravnopravnost. Europski institut za rodnu ravnopravnost (EIGE) pruža tehničku pomoć i stručnost, prikuplja podatke i razvija alate za praćenje napretka u postizanju rodne ravnopravnosti u cijeloj Uniji.<sup>21</sup>

Europski sud pravde (ECJ) igra ključnu ulogu u nadzoru provedbe zakonodavstva Europske unije vezanog uz rodnu ravnotežu. Sud donosi presude u slučajevima diskriminacije na temelju spola, osiguravajući da nacionalni sudovi i institucije poštuju prava koja su zajamčena direktivama Europske unije.<sup>22</sup>

---

19 European Union Agency for Fundamental Rights (2017), str. 23

20 European Commission. (2020). *A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025*. Publications Office of the European Union str. 45.

21 . European Institute for Gender Equality (2021). *Gender Equality Index 2021: Key findings for the EU*. str. 5.

22 Barnard, C. (2012).; *EU Employment Law*. Oxford University Press, str. 104.



Europska unija aktivno radi na podršci ženama u prevladavanju prepreka u poslovnom i političkom svijetu, uključujući borbu protiv fenomena "staklenog stropa". Kroz suradnju s vladama, tvrtkama, sindikatima i nevladinim organizacijama, EU razvija i provodi inicijative koje imaju za cilj promicanje rodne ravnoteže na najvišim razinama. Također prikuplja relevantne podatke i dijeli informacije o najboljim praksama u ovom području. U prosincu 2019. godine, Ursula von der Leyen imenovana je kao prva žena na čelnoj poziciji Europske komisije. U studenom iste godine, Christine Lagarde postala je prva žena koja je preuzela funkciju predsjednice Europske središnje banke. Također, Emily O'Reilly obnaša dužnost europske ombudsmanice, nadgledajući i istražujući pritužbe vezane uz nepravilnosti u radu institucija EU-a.<sup>23</sup>

Propisi koji se odnose na zapošljavanje unutar institucija Europske unije moraju biti primjenjivani bez obzira na spol, uključujući pitanja vezana uz plaće. Svi zaposlenici imaju pravo na roditeljski i obiteljski dopust. Europska komisija osigurava nediskriminirajući pristup u zapošljavanju i napredovanju, pružajući svojim zaposlenicima fleksibilno i podržavajuće radno okruženje. Također, Komisija provodi strategiju koja promiče ravnotežu između privatnog i profesionalnog života te se fokusira na dobrobit svojih zaposlenika.<sup>24</sup>

Christine Lagarde (2019.) razmatra kako institucionalne barijere, poput društvenih normi i patrijarhalnih struktura, onemogućavaju ženama pristup i napredovanje u politici. Navodi kako je u većini zemalja politika i dalje dominantno muško područje, a žene se suočavaju s predrasudama i diskriminacijom, što ograničava njihove šanse za ravnopravno sudjelovanje.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Europska komisija, članak ; <https://op.europa.eu/webpub/com/factsheets/women/hr/>

<sup>24</sup> Christine Lagarde (2009.) – *Izazovi rodne ravnopravnosti u vladama*, str. 192

## 2.7. FENOMEN „STAKLENE LITICE“

Teorijski pojam "staklena litica" opisuje situaciju u kojoj žene često preuzimaju liderske uloge koje su povezane s većim rizikom i mogućim negativnim posljedicama. Kao rezultat toga, iako možda dosegnu visoke pozicije, te uloge mogu biti manje stabilne i sigurnije u usporedbi s onima koje obnašaju muškarci. Ovaj fenomen proizlazi iz kombinacije socijalno-psiholoških i društvenih faktora. Dok otvoreni seksizam i nepravda čine jedan dio problema, drugi dio uključuje suptilnije oblike diskriminacije, gdje se žene postavljaju na pozicije koje su unaprijed predodređene za neuspjeh. Drugim riječima, žene koje se suočavaju sa staklenim laticama imaju veću vjerojatnost napustiti organizaciju zbog nepravde i nepovoljnih uvjeta.<sup>25</sup>

Fenomen staklene litice može se smatrati oblikom staklenog stropa, koji se manifestira kada žene, iako uspiju probiti stakleni strop i doći do visoke pozicije, ne mogu vršiti utjecaj na isti način kao muškarci. Često su manje uključene u ključne odluke koje oblikuju politiku, osjećaju se manje osnaženima i izvještavaju o nepravdi na radnom mjestu, što dodatno otežava njihovu sposobnost da u potpunosti iskoriste svoje liderske uloge.<sup>26</sup>

U saveznoj vladi, fenomen staklene litice vidljiv je kroz prekomjernu zastupljenost žena u agencijama koje se bave redistributivnim politikama. Ove agencije, kao što su Ministarstvo obrazovanja, Ministarstvo zdravstva i socijalnih usluga, Ministarstvo stanovanja i urbanog razvoja, Ministarstvo rada, Uprava za socijalno osiguranje i Uprava za pitanja veterana, imaju širok utjecaj na društvo, ali često imaju ograničena diskrecijska sredstva. Prema teoriji neusklađenosti uloga, koja sugerira da žene mogu biti percipirane kao manje sposobne za donošenje važnih odluka, njihov visoki udio u ovim agencijama može se interpretirati kao refleksija ove percepcije. U tim politikama, gdje je prostor za autonomno odlučivanje ograničen, žene se često nalaze u ulogama koje ne omogućuju veliki utjecaj ili moć donošenja ključnih odluka.<sup>26</sup>

---

25 Meghna Sabharwal; *From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service* (2013.); str. 4. i 5.

26 . Nancy M. Carter & Christine Silva (2010) ; "The Myth of the Glass Ceiling: A Study of Gender Inequality in the Workplace"

## 2.8. FENOMEN STAKLENOG STROPA I NJEGOV UTJECAJ NA ŽENE U EUROPI I SVIJETU

Fenomen staklenog stropa odnosi se na nevidljive, ali postojeće barijere koje sprječavaju žene da dostignu najviše rukovodeće pozicije u organizacijama, bez obzira na njihovu stručnost i iskustvo. Ova barijera često proizlazi iz kulturnih, društvenih i organizacijskih normi koje preferiraju muškarce na liderskim pozicijama. Unatoč brojnim politikama i zakonima u Europi koji teže promicanju rodne ravnoteže, žene i dalje suočavaju s izazovima pri napredovanju u karijeri. Na primjer, dok su u Skandinaviji, koja se često ističe kao predvodnik u rodnoj ravnoteži, žene bolje zastupljene u upravnim odborima i na visokim pozicijama, zemlje južne Europe poput Italije i Grčke, gdje još uvijek dominiraju tradicionalne rodne uloge, pokazuju znatno manju zastupljenost žena.<sup>27</sup>

Slična situacija prisutna je i u ostatku svijeta. U Sjedinjenim Američkim Državama, iako žene čine značajan dio radne snage, one su još uvijek manje zastupljene na pozicijama izvršnih direktora velikih korporacija. U Aziji, kulturne norme i rodne uloge dodatno otežavaju ženama pristup liderskim pozicijama, dok na Bliskom istoku društvene i pravne prepreke imaju sličan učinak.<sup>28</sup>

Stakleni strop ne samo da ograničava profesionalni napredak žena, već ima i značajne psihološke posljedice. Žene koje se suočavaju s ovim fenomenom često osjećaju frustraciju, smanjeno samopouzdanje i isključenost. Istraživanja su pokazala da žene na rukovodećim pozicijama često bivaju podložnije intenzivnijem nadzoru i kritici u usporedbi s njihovim muškim kolegama, što dodatno otežava njihovu sposobnost da učinkovito upravljaju organizacijama.<sup>29</sup>

---

27 Adams, R. B., Gupta, A., & Leeth, J. D. (2009). Are Women More Likely to Face Glass Cliffs? Evidence from Fortune , str. 41-54

28 . Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions, str. 81-90

29 . Bowling, C. J., Kelleher, C. A., Jones, J., & Wright, D. S. (2006). Cracked Ceilings, Firmer Floors, and Weakening Walls: Trends and Patterns in Gender Representation among Executives Leading American States, str. 823-835.

## 2.9. VAŽNOST ŽENA U IZVRŠNOJ POLITICI ZA DEMOKRATSKE SUSTAVE

Prvo, zagovornici *deskriptivne*<sup>1</sup> zastupljenosti žena ističu da je isključenje žena iz politike duboko nepravedno. S obzirom na to da žene čine polovicu populacije, postoji opravdan zahtjev da one zauzimaju odgovarajući udio političkih funkcija. Ovaj argument posebno se odnosi na zakonodavna tijela, koja su namijenjena predstavljanju volje svih građana i građanki. Iako su parlamentarci jedini izravni most između građana i države, situacija je složenija kada se razmatraju izvršne funkcije.<sup>30</sup>

Razlozi su različiti: građani glasaju za članove parlamenta, dok premijere i članove kabineta u predsjedničkim i parlamentarnim sustavima često imenuje stranka koja je pobijedila na izborima, a ne birači izravno. Izvršna vlast, dakle, nema isti mandat da odražava građanstvo kao zakonodavna tijela. Umjesto toga, ona se smatra timom koji je odabrala pobjednička stranka ili koalicija za upravljanje državom. Zbog toga se vjeruje da je potreba za reprezentativnošću manja u izvršnoj vlasti nego u zakonodavnim tijelima, što objašnjava zašto se zakoni o rodnim kvotama rjeđe primjenjuju na ove funkcije.<sup>31</sup>

Osim toga, za razliku od zakonodavaca, od izvršnih dužnosnika se ne očekuje nužno da izražavaju glas i djeluju u ime određenih skupina birača. Naprotiv, od glavnih izvršnih dužnosnika i njihovih kabineta očekuje se da tumače i slijede šire interese zemlje, što može biti u suprotnosti s interesima nekih zakonodavnih biračkih jedinica. Stoga je nejasno može li se tvrditi da bi žene u izvršnoj vlasti trebale djelovati posebno u ime žena. Čak i ako bismo mogli normativno opravdati ovaj zahtjev, u praksi je odnos između deskriptivne i *suštinske*<sup>2</sup> reprezentacije u izvršnoj vlasti dvosmislen.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Diana Z. O'Brien and Catherine Reyes-Housholder (2018); Women And Executive Politics str 1-7.

**deskriptivna zastupljenost** - odnosi se na brojčanu prisutnost žena u političkim tijelima. To znači koliko žena fizički zauzima političke pozicije, poput mjesta u parlamentu, vladi ili na lokalnoj razini vlasti.

**suštinska zastupljenost** - odnosi se na stvarni utjecaj i zastupanje interesa žena u donošenju politika, bez obzira na to koliko ih je prisutno u političkim tijelima.

Fokus suštinske zastupljenosti nije samo na broju žena, već na tome koliko se njihove političke i društvene potrebe, interesi i vrijednosti uzimaju u obzir prilikom oblikovanja politika.

Prisutnost žena u politici općenito, pa tako i u izvršnoj sferi, povećava reprezentativnost vlasti. Demokratski sustavi temelje se na principu da su vlasti odraz naroda, a s obzirom na to da žene čine polovicu svjetske populacije, njihova adekvatna zastupljenost je nužna. Ističe se kako žene u izvršnim pozicijama ne samo da pridonose uravnoteženijoj zastupljenosti, nego i povećavaju povjerenje građana u politički sustav.<sup>31</sup>

Globalni trendovi, poput smanjenja sukoba i sve većeg oslanjanja građana na socijalnu državu, upućuju na rastuću prisutnost žena u politici izvršne vlasti. Ovi trendovi sugeriraju da bi glavni izvršni dužnosnici i njihovi ministri mogli pokazivati veći stupanj rodne raznolikosti i različite stilove vodstva. Iako se i biološki muškarci mogu ponašati na način koji se često povezuje s tradicionalnim ženskim karakteristikama (i obrnuto), veće uključivanje žena u izvršnu politiku moglo bi bolje zadovoljiti potrebe za određenim vrstama liderstva. Ovo može doprinijeti poboljšanju kvalitete i legitimiteta modernih demokracija, osobito u kontekstu njihovih specifičnih zakonodavnih i simboličnih ovlasti.<sup>7</sup>

Konačno, žene u izvršnoj politici često zagovaraju specifične politike koje bi mogle biti zanemarene bez njihove prisutnosti. Funkcije izvršne vlasti, zbog svoje uloge u oblikovanju zakona i javnih politika, daju ženama priliku da se zalažu za rodno osjetljive politike, uključujući ravnopravnost spolova, borbu protiv nasilja nad ženama, majčinstvo i radna prava. Ove politike mogu pozitivno utjecati na kvalitetu života žena, ali i društva u cjelini.<sup>32</sup>

---

31 Chappell, L. (2010). "Gender and Political Decision-Making: Women's Contributions to the Executive." *Gender & Politics*, str. 67-89.

32 Ross, K. (2017). *Gender, Politics, and Women's Representation*. Polity Press, str. 200-225.

7. Diana Z. O'Brien and Catherine Reyes-Housholde (2018); *Women And Executive Politics*, , str 1-7.

### 3. IZVRŠNA VLAST

#### 3.1. DEFINICIJA I FUNKCIJE IZVRŠNE VLASTI

Vladu definiramo kao skup tijela i institucija koje provode zakone i upravljaju državom. Ova vlast je obično koncentrirana u rukama predsjednika države ili vlade, ali također uključuje ministarstva i različite agencije koje djeluju unutar okvira državne uprave. Izvršna vlast je odgovorna za primjenu zakonodavnih odluka koje donosi parlament, te za donošenje odluka i politika koje nisu specifično uređene zakonodavstvom, ali su potrebne za svakodnevno upravljanje državom.<sup>33</sup>

Ključna funkcija izvršne vlasti je osigurati da se zakoni koje donosi zakonodavna vlast pravilno provode i primjenjuju. Ovo uključuje izdavanje izvršnih naredbi, uspostavljanje provedbenih agencija i osiguravanje da se sve pravne i administrativne procedure slijede.<sup>34</sup>

Izvršna vlast igra ključnu ulogu u oblikovanju i provedbi državne politike. Predsjednik ili premijer, zajedno sa svojim kabinetom, donosi odluke koje se odnose na domaću i vanjsku politiku, gospodarstvo, sigurnost i druge ključne aspekte državnog funkcioniranja.<sup>33</sup>

Izvršna vlast predstavlja državu u međunarodnim odnosima, sklapa međunarodne sporazume, vodi diplomatske pregovore i upravlja vanjskom politikom. Predsjednik ili premijer često djeluje kao glavni diplomat države i predstavlja državu u međunarodnim organizacijama.<sup>33</sup>

Funkcija upravljanja državnom upravom uključuje nadzor nad državnim službenicima, osiguravanje efikasnosti javnih usluga i upravljanje državnim resursima. Izvršna vlast također provodi reforme koje imaju za cilj poboljšanje funkcioniranja javne uprave.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Heywood, A. (2013). *Politics*. New York: Palgrave Macmillan; str. 329 i 332. i 335. 329

<sup>34</sup> Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Open University Press. str. 48 i 53.

## 3.2. VLADA I CENTAR VLADE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Vladu možemo definirati kao skup institucija i osoba koje upravljaju državnim poslovima i provode zakone. U parlamentarnim sustavima vlada je sastavljena od premijera i ministara, dok u predsjedničkim sustavima, predsjednik vodi izvršnu vlast uz podršku svog kabineta. Vlada je odgovorna za donošenje odluka koje se odnose na unutarnju i vanjsku politiku, ekonomiju, sigurnost i druge osnovne aspekte državnog upravljanja.<sup>35</sup>

Centar vlade u Hrvatskoj sastoji se od Glavnog tajništva Vlade RH, Ureda predsjednika Vlade RH, stručnih službi Vlade te središnjih državnih ureda. Potpredsjednici vlade usklađuju rad ministarstava i brinu o provedbi program Vlade u područjima za koja su zaduženi te predsjedavaju stalnim radnim tijelima odnosno koordinacijama Vlade Republike Hrvatske.<sup>36</sup>

Uz formalne strukture, vlade često koriste savjetodavna tijela i koordinacijske mehanizme kako bi osigurale učinkovitu provedbu politike. Ova tijela pružaju stručne savjete i pomažu u usklađivanju aktivnosti različitih dijelova vlade.<sup>37</sup>

Za postizanje učinkovitije međuresorne koordinacije, mnoge razvijene zemlje uspostavile su posebne upravne organizacije poznate kao centar vlade. Ove organizacije imaju ključnu ulogu u tehničkom unapređenju koordinacije unutar izvršne vlasti, čime posredno pomažu u političkoj integraciji.<sup>37</sup>

Prema Pusiću (2007), centar vlade igra posebnu ulogu u vladama koje se oslanjaju na političke koalicije. U tim slučajevima, profesionalnost osoblja centra omogućuje primjenu kriterija koji su usmjereni na javni interes, a ne na kratkoročne političke ciljeve.<sup>38</sup>

---

35 Heywood, A. (2013). *Politics*. New York: Palgrave Macmillan; str. 329 i 332. i 335. 329

36 Giljević, Teo (2017) ; Koordinativni kapacitet Vlade Republike Hrvatske: aktualno stanje i preporuke za poboljšanje, str. 66-72

37 . Peters, B. G. (2010). *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration*; str. 61.

38 Pusić, M. (2007). *Političke institucije i upravljanje*. Zagreb: Politička knjižnica, str. 45-47.

Centar vlade ima dvostruku ulogu: tehničku i političku. Tehničke funkcije uključuju pružanje informacija izvršnoj vlasti, praćenje procesa oblikovanja politika, pripremu sjednica vlade i odgovaranje na zastupnička pitanja, kao i koordinaciju među ministarstvima. S druge strane, političke funkcije obuhvaćaju savjetovanje predsjednika vlade, rješavanje sporova unutar koalicijskih vlada i koordinaciju između različitih razina vlasti. Ove funkcije dodatno se osnažuju suradnjom s uredom predsjednika vlade, koji u mnogim europskim zemljama dodatno podržava rad centra vlade.<sup>39</sup>

Istraživanja Bouckaerta i suradnika (2010) ukazuju na to da centar vlade u većini razvijenih upravnih sustava još uvijek nema potpuno definiranu ulogu unutar upravnog sustava, unatoč njegovom ključnom značaju u upravljanju i koordinaciji državnih politika. S obzirom na sve veću složenost upravnog sustava, centar vlade mora biti dovoljno snažan da bi mogao uspješno obavljati svoje zadatke u uvjetima sve kompleksnijih političkih i administrativnih izazova.<sup>40</sup>

### **3.2.1. KOORDINACIJSKE STRUKTURE VLADE U RH**

Koordinacijske strukture u sustavu izvršne vlasti Republike Hrvatske predstavljaju kompleksan organizacijski okvir koji omogućava učinkovito upravljanje i provedbu politika. Ovaj sustav čine različiti organi i tijela, od Ureda predsjednika Vlade, užeg kabineta, vladinih koordinacija, do pojedinih ministarstava i drugih državnih tijela. Njihova zadaća je usklađivanje međuresornih aktivnosti, planiranje i praćenje provedbe javnih politika te osiguranje učinkovitog funkcioniranja izvršne vlasti.<sup>40</sup>

1. Ured predsjednika Vlade Republike Hrvatske igra ključnu ulogu u praćenju i analiziranju pojedinih javnih politika, pripremi strateških planova, te koordinaciji između Vlade i

---

<sup>39</sup> Giljević, Teo (2017); Koordinativni kapacitet Vlade Republike Hrvatske: aktualno stanje i preporuke za poboljšanje, str. 66-72

<sup>40</sup> Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2010). *The Coordination of Public Administration*. London: Routledge, str. 78-80.



Hrvatskog sabora. Ovaj ured također koordinira rad ostalih vladinih ureda, organizira posjete predsjednika Vlade, te sudjeluje u provedbi Zakona o pravu na pristup informacijama. Na čelu ovog ureda je predstojnik koji ima status državnog dužnosnika i odgovara izravno predsjedniku Vlade.

2. Uži kabinet Vlade Republike Hrvatske sastoji se od predsjednika i potpredsjednika Vlade te funkcionira kao tijelo koje odlučuje o provedbi vladinih politika, prati ostvarivanje programa rada Vlade te usklađuje rad ministara. Kabinet se sastaje redovito kako bi razmatrao nacрте zakonskih prijedloga i drugih ključnih materijala, posebno u situacijama kriznog karaktera kada Vlada nije u mogućnosti donositi odluke.
3. Glavno tajništvo Vlade Republike Hrvatske odgovorno je za tehničke, političke i administrativne poslove Vlade, pružajući stručnu i logističku podršku radu stručnih radnih tijela i sjednica Vlade. Ono koordinira i usklađuje rad vladinih ureda, priprema materijale za sjednice, izrađuje zaključke i nadzire provedbu odluka. Tajništvo se sastoji od više ustrojstvenih jedinica koje osiguravaju nesmetan rad Vlade, a na čelu tog tijela nalazi se glavni tajnik s položajem državnog tajnika.
4. Vladine koordinacije predstavljaju stalna radna tijela uspostavljena s ciljem davanja mišljenja, prijedloga i stručnih obrazloženja o pitanjima iz djelokruga Vlade. Ove koordinacije su podijeljene prema tematskim područjima kao što su vanjska politika, gospodarstvo, sigurnost i sektorske politike, te omogućavaju usklađivanje rada između različitih državnih tijela. Koordinacije uključuju ministre i visoke državne dužnosnike, a potpredsjednici Vlade ili ministri predvode njihove aktivnosti.
5. Stručne službe Vlade trajne su organizacijske jedinice koje obavljaju policy poslove vezane za specifične javne politike, stručnu podršku i tehničke poslove. Primjeri ovih službi uključuju Ured za ljudska prava, Ured za ravnopravnost spolova i Ured za zakonodavstvo.

6. Kabinet ministra služi kao kontakt točka između ministarstva i centralnih vladinih tijela, pružajući administrativnu podršku ministru i njegovom timu. Ova jedinica koordinira protokolarne aktivnosti, odnose s javnošću, te odgovara na predstavke i pritužbe građana. Kabinet ministra posebno je važan u usklađivanju aktivnosti unutar ministarstva, ali i u odnosima s Vladom i Saborom.
  
7. Potpredsjednici Vlade imaju važnu koordinacijsku ulogu u upravljanju resorima unutar svojih nadležnosti, te osiguravaju provedbu Vladinih politika u specifičnim područjima, a često predsjedaju vladinim koordinacijama i nadgledaju rad ministara u svojim resorima.
  
8. Pojedina ministarstva i druga državna tijela također igraju ključnu ulogu u koordinaciji, posebno u područjima kao što su financije, pravosuđe i vanjski poslovi. Ministarstva kao što su Ministarstvo financija i Ministarstvo uprave smatraju se 'upravnim organizacijama s horizontalnim funkcijama' zbog njihove uloge u usklađivanju rada čitavog sustava javne uprave.

### 3.3. VLADA U REPUBLICI HRVATSKOJ I NJEZINE SPECIFIČNOSTI U ODNOSU NA DRUGE EUROPSKE ZEMLJE

Jedna od glavnih karakteristika Vlade Republike Hrvatske jest njezin odnos prema predsjedniku Republike, koji ima specifične ustavne ovlasti. Iako je Hrvatska parlamentarna demokracija, predsjednik zadržava određene ovlasti u vanjskoj politici i obrani, što je neobično za većinu europskih parlamentarnih sustava, gdje predsjednici imaju uglavnom ceremonijalne funkcije. Primjerice, u susjednoj Sloveniji, predsjednik ima isključivo simboličnu ulogu, dok u Hrvatskoj, predsjednik suodlučuje o imenovanju diplomata i ima ulogu u odlučivanju o vojnim pitanjima.<sup>41</sup>

Druga specifičnost je sustav koalicijske vlade. U većini europskih zemalja, koalicijske vlade su česte, ali hrvatski sustav karakterizira česta politička nestabilnost i promjene koalicija. Tijekom zadnjih desetljeća, Hrvatska je doživjela brojne promjene vlada zbog političkih tenzija unutar koalicijskih partnera, što često vodi do prijevremenih izbora ili rekonstrukcija vlade. U Njemačkoj, primjerice, koalicijske vlade su također česte, ali stabilnost je veća zbog uređenijeg političkog sustava i dugotrajnih koalicijskih sporazuma.<sup>42</sup>

Treći aspekt koji razlikuje Hrvatsku od drugih europskih zemalja jest decentralizacija sustava vlasti. Iako je Hrvatska unitarna država, posljednjih godina došlo je do jačanja regionalne samouprave, osobito kroz županije, općine i gradove. Međutim, u usporedbi s drugim europskim zemljama poput Španjolske ili Italije, sustav vlasti u Hrvatskoj još uvijek zadržava visoku razinu centralizacije. Regionalne vlasti imaju ograničene ovlasti u odnosu na središnje tijelo vlasti, što se razlikuje od autonomnih regija u Italiji ili federalnih jedinica u Njemačkoj.<sup>43</sup>

---

41 Kasapović, M. (2016). *Politički sustavi postkomunističkih država*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti, str. 123-140.

42 Šiber, I. (2014). "Koalicijske vlade u Hrvatskoj: Stabilnost i krize." *Politička misao*, str. 89-105.

43 Jelčić, B. (2017). *Decentralizacija u Hrvatskoj i Europi: Usporedni prikaz*. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 57-78.

### 3.4. POJAM I DEFINICIJA IZVRŠNOG TROKUTA

Odnosi između politike i administracije na najvišim razinama državnog aparata ključni su za razumijevanje načina na koji se oblikuju i provode javne politike te za cjelokupno funkcioniranje izvršne vlasti. Tradicionalni pristup tih odnosa često se temelji na dihotomiji, gdje političari donose odluke, a državni službenici su zaduženi za njihovu provedbu. Ipak, suvremena istraživanja sve više dovode u pitanje ovu pojednostavljenu podjelu. Uveden je koncept izvršnog trokuta, koji uključuje političare, savjetnike ministra i visoke državne službenike kao glavne aktere u kreiranju javnih politika. Ova tri aktera sudjeluju u složenoj mreži međusobnih odnosa, uloga i očekivanja, pri čemu svaki od njih igra posebnu ulogu u procesu provedbe izvršne politike.<sup>44</sup>

Pojam izvršnog trokuta razvijen je kao odgovor na nedostatke dihotomnog shvaćanja odnosa između politike i administracije. Prema tradicionalnom modelu, političari i savjetnici zajedno predstavljaju „politiku“, dok državni službenici predstavljaju „administraciju“. U takvom pristupu, savjetnici se promatraju kao produžetak političara, što otežava njihovu analizu kao samostalnih aktera.

Politizacija javne uprave, koja se odnosi na povećani utjecaj političkih čimbenika na rad administracije, postala je ključni aspekt proučavanja odnosa unutar izvršnog trokuta. Povećanje broja ministarskih savjetnika često se tumači kao pokušaj političara da steknu veći utjecaj nad administrativnim procesima. Hustedt i Salomonsen (2014) upozoravaju da politizacija može narušiti profesionalnu neutralnost državnih službenika, ali i poboljšati provedbu političkih odluka kada su političari suočeni s tehničkim izazovima u upravljanju.<sup>45</sup>

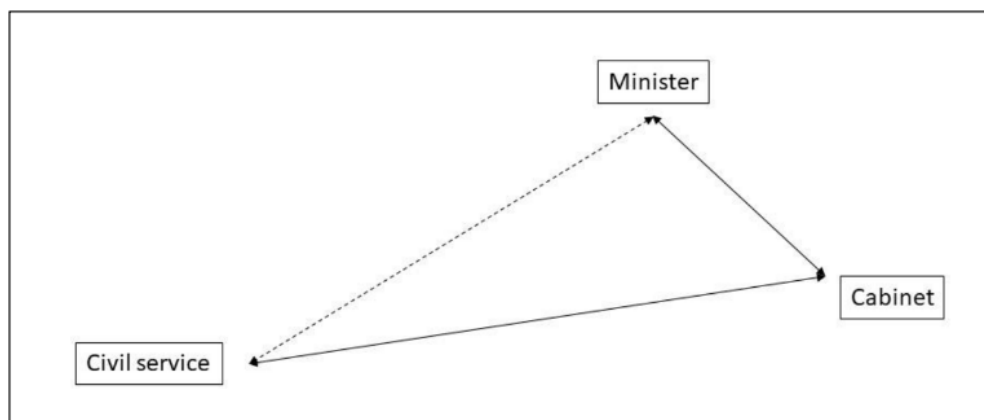
---

44 Tobias Bach & Thurid Hustedt (2023.); Policy-making in the executive triangle – a comparative perspective on ministers, advisers and civil servants; str. 2.-8.

45 Hustedt, T., & Salomonsen, H. H. (2014). *Politicization of the Public Sector: Global Trends and National Adaptations*. Governance

Primjer belgijskih ministarstava ističe snažan odnos između ministra i ministarskih kabineta, kao i između kabineta i državne službe, ali manje izražen odnos između ministara i državnih službenika. Kao i u Francuskoj, ministarski kabineti imaju dugu tradiciju u belgijskoj administraciji, razvijajući se od druge polovice 19. stoljeća. Kabinete čine i državni službenici iz linijskih organizacija i vanjski regruti. U hijerarhijskom smislu, postoji manje izravne komunikacije između ministara i državnih službenika, što čini ministarske savjetnike glavnom vezom između političkog vodstva i administrativnih funkcija.<sup>46</sup>

Ministarski kabineti premošćuju strogo odvojene uloge političara i državnih službenika S gledišta trokuta, kabineti ministara ključni su akteri u davanju političkih savjeta i podršci u donošenju politika općenito, dok državna služba ovdje ima samo marginalnu ulogu, ali je ključna u provedbi. Osim toga, ministarski kabineti igraju ključnu ulogu u upravljanju ministarstvima, dok državni službenici rijetko imaju izravan kontakt s ministrom.<sup>45</sup>



*Slika 2. Prikaz izvršnog trokuta u Belgiji*

*Izvor: Brans & Hondeghem (2005) ; Competency Frameworks in The Belgian Governments*

<sup>46</sup> Brans & Hondeghem (2005) ; Competency Frameworks in The Belgian Governments: Causes, str.131

### 3.5. UTJECAJ ZAKONSKIH I REGULATORNIH OKVIRA NA IZVRŠNI TROKUT

Izvršni trokut u javnoj upravi odnosi se na odnos između efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti u provedbi javnih politika i projekata. U ovom kontekstu, zakonski i regulatorni okviri igraju ključnu ulogu u oblikovanju i regulaciji tih odnosa.<sup>47</sup>

Zakonski i regulatorni okviri obuhvaćaju sve relevantne zakone, propise, pravila i smjernice koje upravljaju radom javnih institucija i organizacija. Ovi okviri pružaju strukturu za donošenje odluka, planiranje i implementaciju javnih politika i projekata. U kontekstu izvršnog trokuta, ključni elementi zakonskih i regulatornih okvira uključuju:

1. **Zakonsku usklađenost:** Zakonodavne smjernice koje osiguravaju da svi javni projekti i politike budu u skladu sa zakonima. Ovo uključuje regulative koje se odnose na budžetsko planiranje, nabavke i javne tendove.<sup>47</sup>
2. **Regulatorne standarde:** Specifični standardi i smjernice koje definiraju kako se resursi trebaju koristiti, koji su kriteriji za ocjenu efikasnosti i efektivnosti, te koje procedure treba pratiti.<sup>48</sup>
3. **Transparentnost i odgovornost:** Regulatorne smjernice koje osiguravaju transparentnost u donošenju odluka i odgovornost prema javnosti, što direktno utječu na ekonomičnost i efektivnost javnih politika i projekata.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Pavlov, G. (2021). *Regulatory Frameworks in Public Administration: Balancing Efficiency, Effectiveness, and Economy*. Oxford University Press. str. 45 i 112

<sup>48</sup> Jovanović, S., & Marković, (2020). *Public Sector Management and the Legal Framework: Challenges and Solutions*. Routledge, str. 78

## 4. ANALIZA POLOŽAJA ŽENA U IZVRŠNOJ VLASTI

### 4.1. ŽENE U IZVRŠNOJ VLASTI

Politička volja unutar stranaka i institucija igra ključnu ulogu. Stranke koje aktivno podržavaju rodnu ravnotežu kroz interne politike i strategije često imaju bolje rezultate u uključivanju žena na visoke političke pozicije.<sup>49</sup>

Veće obrazovne mogućnosti i profesionalni razvoj za žene mogu povećati njihovu sposobnost i spremnost za preuzimanje političkih funkcija. Zemlje koje ulažu u obrazovne i profesionalne prilike za žene često imaju i veći broj žena koje se uključuju u politiku.<sup>50</sup>

FAKTORI	
POLITIČKI	Izborni sustav
	Stranački sustav
	Politika kao „muški klub“
	(ne)suradnja s ostalim društvenim skupinama
	Pravo glasa za žene
SOCIOEKONOMSKI	Obrazovanje žena
	(Ne)zaposlenost žena
	Razina ekonomskog razvoja države
	Veličina i snaga ženskog pokreta
	Razina siromaštva žena
	Dvostruko opterećenje žena
SOCIOKULTURNI	Tip političke kulture države
	Religija
	Rodna/spolna diskriminacija
	Nedostatak samopouzdanja žena

*Tablica 1. Faktori koji utječu na ulazak žena u vladu i parlament<sup>51</sup>*  
*Izvor: Šinko, M. (2007): Žene u parlamentima*

49 . Childs, S., & Krook, M. L. (2006). *Should Feminists Support Gender Quotas? Politics & Gender*, str. 22-30.

50 Miller, R. (2011). *Women in Politics: The Representation of Women in Parliamentary Systems*. Oxford University Press

51 Šinko, M. (2007.) Žene u parlamentima : globalna perspektiva; Politička misao, str. 71-92.

U posljednje vrijeme sve se više primjenjuju mjere rodno osviještenih politika, što podrazumijeva integraciju načela rodne ravnopravnosti u društvene mehanizme i institucije, kao i u proces kreiranja i provođenja zakona i politika. Preferencijalne kvote imaju za cilj ispraviti neravnopravnu zastupljenost muškaraca i žena, pa se stoga uvode pravila o minimalnom postotku zastupljenosti jednog spola u odnosu na dominantni, ili o maksimalnom dozvoljenom udjelu bilo kojeg spola.<sup>52</sup>

Postoje dvije vrste preferencijalnih kvota:

### 1. Ustavne ili zakonske kvote

- Rezervirana mjesta: Definiira se minimalan broj žena u određenom izbornom tijelu (parlament, vijeće, odbor), što znači da žene imaju osigurana mjesta neovisno o izornoj volji glasača.
- Kandidacijske kvote: Propisuje se minimalan broj kandidatkinja na izbornim listama, a nakon izbora utvrđuje se konačan broj žena koje su izabrane u političko tijelo.

### 2. Stranačke kvote

- Političke stranke određuju postotak žena u internim stranačkim izborima za različite stranačke funkcije, a kvote služe i kao alat za samoregulaciju prilikom kandidiranja žena na izborne liste (usvojeno u nekim hrvatskim strankama).<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Ured za ravnopravnost spolova (12.09.2017.); [http://www.ured.ravnopravnost.hr/site/preuzimanje/dokumenti/nac\\_strat/istrazivanja](http://www.ured.ravnopravnost.hr/site/preuzimanje/dokumenti/nac_strat/istrazivanja)

<sup>53</sup> Šinko, M. (2007); Žene u parlamentima : globalna perspektiva. // Politička misao , str. 71-9.



## 4.2. ISTRAŽIVANJE POLOŽAJA ŽENA U IZVRŠNOM TROKUTU

U ovom odlomku analizira se percepcija ispitanika o zastupljenosti žena na visokim pozicijama u javnim službama, s posebnim naglaskom na njihove uloge u državnoj upravi i politici. Kroz rezultate istraživanja, razmatraju se stavovi o učinkovitosti žena na rukovodećim pozicijama, kao i njihove aktivnosti u političkom životu;

Prema provedenom istraživanju na temu: „*Imenuje li se dovoljno žena prema mišljenju ispitanika u javnim službama*“; velika većina ispitanica (77,2%) izjavila je kako smatra da nema dovoljno žena na visokim pozicijama, dok je manji broj ispitanika (53,9%) dijelio isto mišljenje. Muškarci su u većoj mjeri bili zadovoljni brojem žena na odgovornim funkcijama u državnoj upravi.

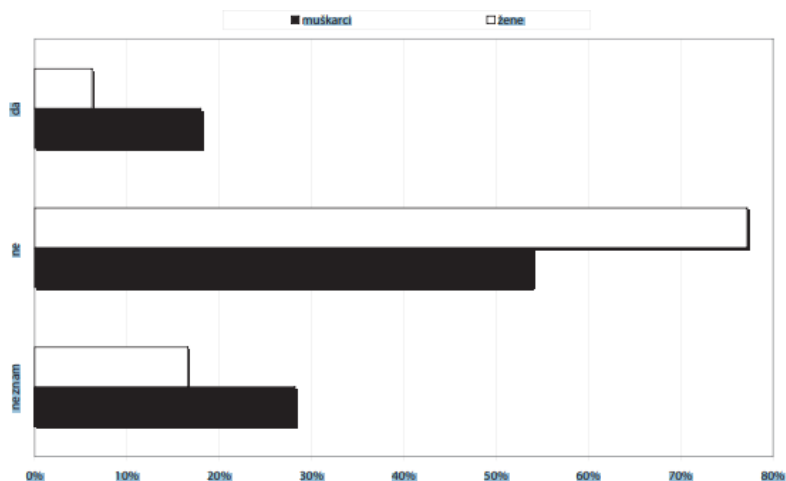
Većina ispitanika (71,6%) i ispitanica (67,9%) slaže se, bez statistički značajnih razlika, da su žene na visokim položajima jednako učinkovite kao i muškarci, s time da su ispitanice nešto sklonije mišljenju da su žene čak i učinkovitije. Također, većina sudionika/ca (53,8%) vjeruje da su žene u politici jednako aktivne kao i muškarci, iako su mišljenja ovdje podijeljenija: 30,6% smatra da su žene aktivnije, dok 15,5% smatra da su manje aktivne.

Ispitanici/ce procjenjuju da su političarke najviše angažirane u područjima socijalne politike (63,8%), zdravstvene politike (34,6%) i pravosuđa (30,3%).<sup>54</sup>

Na sljedećoj slici prikazan je grafikon koji ilustrira rezultate istraživanja na temu zastupljenosti žena u javnim službama. Grafikon prikazuje stavove ispitanika o tome imenuje li se dovoljno žena na visokim pozicijama, s naglaskom na razlike u percepciji između muškaraca i žena.

---

<sup>54</sup> Centar za ženske studije (2008); ŽENE U HRVATSKOJ POLITICI Sažetak rezultata istraživanja, str.23.



Grafikon 1. Imenuje li se dovoljno žena prema mišljenju ispitanika u javnim službama

Izvor: Centar za ženske studij (2008); ŽENE U HRVATSKOJ POLITICI; Sažetak rezultata istraživanja

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u tablici je prikazano koliko je od 1990. do 2024. bilo ministara, a koliko ministrica u vladi Republike Hrvatske.

		Ukupno Total	Žene Women	Muškarci Men	Spolna raspodjela, % Sex distribution, %	
					žene Women	muškarci Men
I.	30. svibnja 1990. 30 May 1990	21	-	21	-	100,0
II.	24. kolovoza 1990. 24 August 1990	22	-	22	-	100,0
III.	17. srpnja 1991. <sup>1)</sup> 17 July 1991 <sup>1)</sup>	23	-	23	-	100,0
IV.	12. kolovoza 1992. 12 August 1992	16	1	15	6,3	93,8
V.	3. travnja 1993. 3 April 1993	16	1	15	6,3	93,8
VI.	7. studenoga 1995. 7 November 1995	21	2	19	9,5	90,5
VII.	27. siječnja 2000. 27 January 2000	19	2	17	10,5	89,5
VIII.	30. srpnja 2002. 30 July 2002	20	4	16	20,0	80,0
IX.	23. prosinca 2003. 23 December 2003	14	4	10	28,6	71,4
X.	12. siječnja 2008. 12 January 2008	15	3	12	20,0	80,0
XI.	6. srpnja 2009. 6 July 2009	17	2	15	11,8	88,2
XII.	23. prosinca 2011. 23 December 2011	20	4	16	20,0	80,0
XIII.	23. siječnja 2016. 23 January 2016	20	3	17	15,0	85,0
XIV.	20. listopada 2016. <sup>2)</sup> 20 October 2016 <sup>2)</sup>	20	4	16	20,0	80,0
XV.	23. srpnja 2020. <sup>3)</sup> 23 July 2020 <sup>3)</sup>	16	4	12	25,0	75,0
XVI.	17. svibnja 2024. <sup>4)</sup> 17 May 2024 <sup>4)</sup>	18	2	16	11,1	88,9

Tablica 2. Brojnost ministrica i ministara u Vladi<sup>55</sup>

Izvor: Državni zavod za statistiku (2024); Žene i muškarci u Hrvatskoj

<sup>55</sup> Državni zavod za statistiku (2024.); Žene i muškarci u Hrvatskoj, str. 75.

### 4.3. ZASTUPLJENOST ŽENA U IZVRŠNOM TROKUTU: ANALIZA NA TEMELJU DOSTUPNIH PODATAKA

A) Prema registru *Rukovodećih državnih službenika u ministarstvima* koje imenuje Vlada Republike Hrvatske na rukovodećim pozicijama u 2024. godini u svojstvu ravnatelja uprava i glavnih tajnika u ministarstvima postoji 88 zaposlenih osoba.<sup>56</sup>

Analiza je napravljena prema službenim podacima iz registra rukovodećih državnih službenika u ministarstvima, tako što je prebrojeno koliko ima ženskih a koliko muških imena. Prema tim podacima izračunat je postotak ukupnog broja žena i muškaraca na visokim pozicijama.

Na navedenim pozicijama je zaposleno 48 žena i 40 muškaraca.

1. Izračun postotka žena:

$$\left(\frac{48}{88}\right) \times 100 = 54.55\%$$

2. Izračun postotka muškaraca:

$$\left(\frac{40}{88}\right) \times 100 = 45.45\%$$

Žene su zastupljene nešto više od muškaraca na rukovodećim pozicijama, što ukazuje na određeni pomak prema rodnoj ravnopravnosti u ministarstvima. Međutim, razlika od 9,1% pokazuje da je ravnoteža između spolova na rukovodećim pozicijama gotovo ravnomjerna.

---

<sup>56</sup> <https://www.sukobinteresa.hr/hr/registar-sluzbenika>

B) Prema dostupnim podacima utvrđujemo *Analizu posebnih savjetnika* koje imenuje Vlada Republike Hrvatske u 2024. godini.<sup>57</sup>

Analiza sljedećih podataka napravljena je tako što je sa službenih stranica svakog pojedinog ministarstva utvrđen broj posebnih savjetnica i savjetnika, te je izračunat postotak broja žena na navedenoj poziciji;

1. Izračun postotka žena:

$$\frac{13}{36} \times 100 = 36.1\%$$

3. Izračun postotka muškaraca:

$$\frac{23}{36} \times 100 = 63.9\%$$

Od ukupno 36 imenovanih posebnih savjetnika, 13 su žene, dok je 23 muškaraca. Ova distribucija odražava udio žena u ukupnom broju savjetnika od 36.1%, dok muškarci čine 63.9% svih savjetnika.

Na temelju analiziranih podataka, vidljivo je da muškarci prevladavaju u ovom profesionalnom segmentu, što ukazuje na potrebu za daljnjim promišljanjem i moguće poboljšanje ravnoteže spolova u budućim imenovanjima i politikama koje se odnose na zapošljavanje u javnom sektoru.

---

<sup>57</sup> <https://mfin.gov.hr/pristup-informacijama/posebni-savjetnici/3478> , <https://www.morh.hr/posebni-savjetnici-ministra/>  
<https://mzom.gov.hr/pristup-informacijama/posebni-savjetnici-ministra/5034> ...

C) Prema registru dužnosnika, te službenim stranicama Vlade Republike Hrvatske analizirat ćemo broj ministrice i ministara.<sup>58</sup>

U Vladi Andreja Plenkovića 2024. godine, od ukupno 18 članova, samo dvije su žene: Marija Vučković, ministrica poljoprivrede, i Nina Obuljen Koržinek, ministrica kulture i medija.<sup>59</sup>

Ako izračunamo spolnu zastupljenost, žene čine 11,1% u Plenkovićevoj vladi, dok muškarci čine 88,9%. Ovaj značajan nesrazmjer ukazuje na neravnomjernu zastupljenost žena na najvišim političkim pozicijama unutar aktualne vlade.<sup>60</sup>

Ovaj nesrazmjer je značajan i odražava generalni trend u kojem su muškarci dominantno zastupljeni na vodećim političkim pozicijama u Hrvatskoj. Iako su žene u pojedinim područjima državne uprave relativno dobro zastupljene (kao što je prikazano u analizi rukovodećih državnih službenika u ministarstvima), situacija u Vladi ukazuje na drugačiji obrazac.

Ova situacija nije jedinstvena za Hrvatsku. Prema globalnim izvješćima o rodnoj ravnopravnosti, mnoge zemlje se suočavaju s neravnomjernom spolnom zastupljenošću na najvišim političkim funkcijama. Prema izvješću Svjetskog ekonomskog foruma (Global Gender Gap Report 2023), politička zastupljenost žena globalno zaostaje za drugim područjima, poput obrazovanja i zdravstva.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> <https://data.gov.hr/ckan/dataset/registar-duznosnika/resource/6d61dd28-b8d9-427f-bc41-bc1a6d0d47a4>

<sup>59</sup> <https://vlada.gov.hr/clanovi-vlade/66?lang=hr>

<sup>60</sup> <https://data.gov.hr/ckan/dataset/registar-duznosnika/resource/6d61dd28-b8d9-427f-bc41-bc1a6d0d47a4>

<sup>61</sup> [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf)

## 5. ŽENE U IZVRŠNOM TROKUTU – PREGLED ISTRAŽIVANJA

Poboljšanje pristupa žena nacionalnim izvršnim pozicijama moglo bi doprinijeti jačanju demokracije širom svijeta. Ova spoznaja potiče interes za istraživanje načina na koji žene dolaze na izvršne funkcije i koriste svoju moć. Ipak, znanstvenici se suočavaju s brojnim izazovima prilikom istraživanja ovog područja, a ti izazovi uključuju:

- (1) ograničen broj primjera i problem randomizacije
- (2) poteškoće u prikupljanju podataka.

Dok se prvi izazov uglavnom odnosi na kvantitativne metode istraživanja, drugi utječe i na kvantitativne i na kvalitativne pristupe. Istraživanja o tome kako spol izvršnih dužnosnika utječe na ponašanje, stavove i uvjerenja građana pokazuju raznolike rezultate. Prema teorijama simboličke reprezentacije, prisutnost žena na visokim političkim funkcijama mogla bi utjecati na političku angažiranost te promijeniti stavove o rodnoj ravnopravnosti. Ipak, postojeća istraživanja nude oprečne nalaze o ovom pitanju.<sup>62</sup>

Brojčana zastupljenost žena u kabinetima povezana je s povećanim sudjelovanjem u prosvjedima, ali može smanjiti ili čak smanjiti druge oblike političke aktivnosti. Ovi rezultati sugeriraju da prisutnost žena u visokom političkom položaju može imati različite utjecaje na pojedine oblike političke aktivnosti.<sup>60</sup>

S druge strane, Liu i Banaszak (2016) koriste podatke iz World Values Survey (WVS) kako bi pokazali da žene ministrice doprinose višim razinama političkog angažmana u uspostavljenim demokracijama, što ukazuje na pozitivnu povezanost između ženskog liderstva i političke participacije. Alexander i Jalalzai (2016) šire ovu sliku analizom šireg skupa podataka iz WVS-a i nalaze da su žene na izvršnim pozicijama povezane s višim stopama glasovanja i većim političkim interesom za oba spola.<sup>63</sup>

---

62 Diana Z. O'Brien and Catherine Reyes-Housholder(2018.): WOMEN AND EXECUTIVE POLITICS, str. 18. i, 9

63 51. Jalalzai, Farida. (2016.); Women Presidents of Latin America: Beyond Family Ties? New York, NY: Routledge. str. 82.

Fokus na Latinsku Ameriku donosi dodatne uvide. Prisutnost žena u kabinetima Latinske Amerike povećava podršku muškaraca ženama kao političkim lidericama. Barnes i Jones (2016) nalaze da imenovanja žena u kabinete u Argentini potiču žene na kontaktiranje lokalnih službenika, dok muškarci ne pokazuju sličnu spremnost.<sup>60</sup>

Unatoč tome što je broj žena na visokim izvršnim pozicijama još uvijek relativno nizak, ovo područje nudi bogatstvo informacija kroz medijske izvještaje i biografije dužnosnika. Ipak, proces donošenja odluka na ovoj razini često se odvija iza zatvorenih vrata i u neformalnim okruženjima, što otežava istraživanje i analizu tih procesa. Zbog toga se istraživači rodnih studija suočavaju s izazovima u dobivanju relevantnih informacija putem intervjua s izvršnim dužnosnicima, za razliku od uobičajenih metoda istraživanja žena u zakonodavnim tijelima.<sup>60</sup>

Muškarci mogu odbiti intervjue iz straha da će biti optuženi za seksizam ili zbog nedostatka svijesti o vlastitim privilegijama. S druge strane, žene na izvršnim pozicijama često izbjegavaju govoriti o rodnim pitanjima kako bi spriječile da se njihova postignuća i kvalitete percipiraju isključivo kroz rodnu prizmu. Kao posljedica toga, rodna pitanja često bivaju marginalizirana i smatrana osjetljivim ili manje bitnim u širem političkom diskursu.<sup>64</sup>

Čak i kada istraživači uspiju dobiti intervjue s visokim političarima, može biti teško identificirati kako rodna pitanja utječu na njihovo djelovanje zbog duboko ukorijenjene kulture dominacije muškaraca u izvršnim institucijama. Žene mogu biti nesvjesne ili zanemariti prisutnost seksizma, što dodatno otežava prikupljanje pouzdanih podataka.

Medijski izvještaji o izvršnoj politici također predstavljaju izazov. Iako postoji mnogo izvještaja o aktivnostima izvršnih dužnosnika, oni često nisu objektivni i mogu biti seksistički pristrani.<sup>65</sup>

---

64 Barnes, T. D., & Taylor-Robinson, M. M. (2018). *Women in High-Profile Political Positions: Effects on Government Satisfaction and Confidence*. *Public Opinion Quarterly*, str. 730-755

65 Carreras, M. (2017). *The Impact of Female Presidential Candidates on Women's Political Engagement in Latin America*. *Political Science Research and Methods*, , str. 289-304

Istraživači stoga moraju biti oprezni u pogledu potencijalnih netočnosti u sekundarnim izvorima te se oslanjati na različite izvore podataka kako bi dobili precizniju sliku. Rodni istraživači često pristupaju medijskom izvještavanju o muškim i ženskim izvršnim dužnosnicima s kritičkom analizom, primjenjujući rodnu perspektivu kako bi prepoznali prikrivene pristranosti i stereotipe. Ovaj analitički pristup omogućuje dublje razumijevanje kako mediji i društvo oblikuju percepcije liderstva kroz prizmu roda.<sup>50</sup>

## 5.1. STIL VOĐENJA KOJI ŽENE UNOSE U POLITIKU

Žene često koriste takozvani "ženski" stil vođenja, koji se karakterizira demokratskim, suosjećajnim i inkluzivnim pristupom. Mnoga istraživanja potvrđuju da žene češće primjenjuju ovaj interaktivni stil vođenja, koji je poznat po svojoj otvorenosti i suradnji. Ovaj stil se često dovodi u vezu s ženama zbog tih specifičnih osobina. Nasuprot tome, "muški" stil vođenja, koji je autoritarniji i usmjeren na čvrste odluke, češće se povezuje s muškarcima.<sup>66</sup>

Ženski stil vođenja često se povezuje s modernim pristupom menadžmentu, koji je postao sve zastupljeniji u 21. stoljeću i poznat je kao emocionalni stil. Ovaj pristup naglašava nježniju metodu upravljanja i motivacije zaposlenika, s posebnim fokusom na izgradnju dobrih međuljudskih odnosa, timski rad, suradnju i zadovoljstvo na radnom mjestu. Nasuprot tome, muški stil vođenja tradicionalno se povezuje s osobinama poput agresivnosti, racionalne analize, asertivnosti i natjecateljskog duha, što odražava klasičnije shvaćanje menadžmenta.<sup>67</sup>

---

66 Nina Pološki Vokić Ivana Bulat; Što žene lideri unose u politiku – psihološka i radna obilježja, stil vođenja, interesi i perspektive (2013.): str. 8

67 Josipa, Karadakić; Zapošljavanje i imenovanje žena na menadžerskoj poziciji u Hrvatskoj (2018), str. 14.



Psihološke karakteristike i stil vođenja kod žena, koji se ističe jakim naglaskom na međuljudskim odnosima, vjerojatno su razlozi zašto se žene u politici češće nego muškarci bave pitanjima nejednakosti i diskriminacije te su sklonije temama poput djece, obitelji, prava manjina i ranjivih skupina. Također, zbog svoje tradicionalne prisutnosti u područjima poput odgoja, obrazovanja i zdravstva, žene posjeduju specifična znanja i uvid u probleme i pitanja koja su muškarcima manje dostupna, što ih čini prirodno zainteresiranijima za ta pitanja. Drugim riječima, isključenje žena iz procesa donošenja odluka rezultira nedovoljnom zastupljenošću njihovih interesa u političkim odlukama.<sup>64</sup>

## **5.2. UTJECAJ ŽENA U IZVRŠNOM TROKUTU NA OBLIKOVANJE JAVNIH POLITIKA**

Jedna od glavnih karakteristika utjecaja žena u javnim politikama jest njihova tendencija da se pri donošenju odluka fokusiraju na kolektivno dobro umjesto na osobne ili uske interese. Žene na visokim pozicijama često pridaju veću važnost društvenim temama poput zdravstva, obrazovanja i socijalne zaštite, te podržavaju politike koje promiču veću ravnopravnost među građanima. To je osobito izraženo u situacijama gdje žene na vodećim položajima posvećuju brigu o ranjivim skupinama, rodnu ravnopravnost i zaštitu ljudskih prava, čime značajno utječu na oblikovanje ostalih politika.<sup>68</sup>

Istraživanja sugeriraju da povećana zastupljenost žena u izvršnoj vlasti dovodi do promjena u institucionalnoj kulturi, pri čemu se često uvode veća transparentnost i odgovornost u proces donošenja političkih odluka. Kako ističe Krook, prisustvo žena ministrica i visokih dužnosnica unosi novu dinamiku u političke procese, otvarajući prostor za inovativne ideje i pristupe. Ovaj efekt posebno je uočen u zemljama koje su usvojile mjere za poticanje veće zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama, uključujući kvote i druge oblike afirmativne akcije. Rezultati tih mjera pokazuju da žene često donose svježije perspektive u upravljanje, što može značajno utjecati na razvoj i implementaciju javnih politika.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Broz, T. (2007). *Žene u politici i oblikovanje javnih politika: Izazovi i mogućnosti*. Politička misao, str. 79-88.

<sup>69</sup> Krook, M. L. (2012). *Quotas for Women in Politics: Gender and Candidate Selection Reform Worldwide*. Oxford: Oxford University Press. str. 44. i 45, 112

Prisustvo žena u izvršnom trokutu doprinosi većoj raznolikosti u pristupima donošenju odluka, što dovodi do politika koje su pažljivije prema potrebama različitih društvenih skupina. Istraživanja pokazuju da žene na visokim funkcijama često igraju ključnu ulogu u promicanju politika koje se fokusiraju na društveni napredak. Ove politike uključuju poboljšanje radnih uvjeta, proširenje pristupa zdravstvenoj zaštiti i obrazovanju, te pružanje socijalne sigurnosti najugroženijim skupinama.<sup>70</sup>

### 5.3. PRIMJERI SPECIFIČNIH JAVNIH POLITIKA KOJE SU OBLIKOVALE ŽENE

Prvi primjer, gdje je bivša ministrica zdravstva i socijalne skrbi, **Margareta Winberg**, 2002. godine igrala ključnu ulogu u oblikovanju i usvajanju Zakona o sprječavanju nasilja nad ženama. Ovaj zakon, koji je prepoznat kao jedan od najstrožih u Europi, posebno je usmjeren na zaštitu žena od obiteljskog nasilja i seksualnog zlostavljanja, kroz ovaj zakon, pridonijela je razvoju politika koje su utjecale na život žena, osiguravajući bolju zaštitu i pravnu sigurnost za žrtve nasilja.<sup>67</sup>

U Latinskoj Americi, bivša predsjednica Čilea, **Michelle Bachelet**, istaknula se kao lider u promicanju socijalnih reformi, posebno u području zdravstva i obrazovanja. Tijekom svog mandata od 2006. do 2010. te ponovno od 2014. do 2018. godine, uspješno je implementirala programe za besplatno visoko obrazovanje i osigurala univerzalni pristup zdravstvenoj zaštiti za žene i djecu. Njezina vlada donijela je i reforme koje su omogućile veći pristup kontracepciji i zdravstvenim uslugama vezanim za reproduktivna prava, čime je značajno poboljšala položaj žena u Čileu.<sup>68</sup>

---

70 Barnes, T. D. i Taylor-Robinson, M. M. (2018). *Gendered Influence in Executive Leadership: The Impact of Female Leadership on Public Policy*. Journal of Public Policy, str. 65-78, 92

Sličan primjer dolazi iz Novog Zelanda, gdje je bivša premijerka **Helen Clark** implementirala važne socijalne reforme tijekom svog mandata od 1999. do 2008. godine. Jedan od njenih najvećih doprinosa bio je program smanjenja siromaštva, koji je posebno pomogao samohranim majkama i obiteljima s niskim prihodima. Clark je također radila na jačanju zakonske regulative vezane uz ravnopravnost spolova na radnom mjestu i u društvu.<sup>66</sup>

### **5.3.1. ULOGA ŽENA U DONOŠENJU ODLUKA U PODRUČJIMA ZDRAVSTVA, OBRAZOVANJA I SOCIJALNE POLITIKE**

Primjer utjecaja žena na zdravstvenu politiku može se vidjeti u Finskoj, gdje je bivša ministrica zdravstva i socijalne skrbi, Liisa Hyssälä, igrala ključnu ulogu u provođenju reformi koje su poboljšale pristup zdravstvenoj zaštiti i socijalnim uslugama za žene i obitelji. Ona je bila predana povećanju sredstava za mentalno zdravlje žena i unapređenju usluga za starije osobe, čime je značajno doprinijela kvaliteti socijalnih usluga u zemlji.<sup>67</sup>

U području obrazovanja, žene su također imale značajan utjecaj. Julia Gillard, bivša premijerka Australije, bila je ključna u reformi obrazovnog sustava tijekom svog mandata od 2010. do 2013. godine. Gillard je uvela nacionalne standarde za obrazovne institucije i osigurala dodatna financijska sredstva za unapređenje obrazovne infrastrukture. Posebnu pažnju posvetila je povećanju pristupa obrazovanju za djevojčice i mlade žene, što je imalo značajan utjecaj na obrazovnu politiku u Australiji.<sup>68</sup>

Na području socijalne politike, Mary Robinson, bivša predsjednica Irske, imala je ključnu ulogu u promoviranju reformi koje su poboljšale socijalnu skrb. Kao prva žena koja je obnašala funkciju predsjednice, Robinson je inicirala mjere koje su značajno povećale socijalnu zaštitu za ugrožene skupine, uključujući samohrane majke i nezaposlene žene. Njezine reforme bile su presudne za smanjenje siromaštva i unapređenje socijalne pravde u Irskoj.<sup>66</sup>

### 5.3.2. PRIMJERI IZ REPUBLIKE HRVATSKE

Primjer utjecaja žena na donošenje odluka u socijalnoj politici u Hrvatskoj uključuje rad Milanke Opačić i Kornelije Marović. Milanka Opačić, bivša potpredsjednica Vlade i ministrica socijalne politike i mladih (2011-2016), značajno je doprinijela reformama u socijalnoj skrbi, s posebnim naglaskom na poboljšanje sustava za djecu, starije osobe i osobe s invaliditetom. Njeno najistaknutije postignuće bio je projekt "Zaželi," koji je omogućio zapošljavanje nezaposlenih žena starije dobi u pružanju pomoći starijim osobama, čime je poboljšana kvaliteta života starijih i ekonomski položaj žena u ruralnim područjima Hrvatske.<sup>71</sup>

S druge strane, Kornelija Marović, bivša ministrica rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, također je imala značajan utjecaj na područja zdravstva i socijalne politike. Tijekom svog mandata, Marović je provodila reforme usmjerene na osjetljive skupine poput obitelji s niskim primanjima, starijih osoba i osoba s invaliditetom. Posebno je radila na unapređenju sustava zdravstvene skrbi za starije osobe, uključujući proširenje palijativne skrbi i kućne njege, kao i osnaživanju obiteljskih centara. Ova poboljšanja značajno su unaprijedila standarde socijalnih i zdravstvenih usluga, s dugoročnim pozitivnim utjecajem na život najranjivijih skupina.<sup>72</sup>

---

71 Petričušić, A. (2014). *Milanka Opačić: Reforme socijalne politike u Hrvatskoj*. Političke analize, str. 154-160.

72 Ilić, D. (2017). *Reforme socijalne politike pod vodstvom Kornelije Marović*. Hrvatska revija za socijalnu politiku, str. , 245-252.

## 6. ZAKLJUČAK

Zaključno, uloga žena u izvršnom trokutu, koji obuhvaća političare, visoke državne službenike i ministarske savjetnike, ima ključnu ulogu u modernim političkim promjenama. Njihova prisutnost na visokim funkcijama donosi veću raznolikost perspektiva u procesu donošenja odluka, što povećava osjetljivost politika na različite društvene potrebe. Žene na izvršnim pozicijama često se zalažu za specifične rodno osjetljive politike, poput borbe protiv nasilja nad ženama, ravnopravnosti spolova i prava majki, koje bi inače mogle biti zanemarene.

Njihov stil vođenja, koji se često temelji na suradnji i dugoročnim društvenim ciljevima, kao što su socijalna pravda i zaštita ranjivih skupina, donosi inovativne pristupe i poboljšava transparentnost političkih procesa. Važno je napomenuti da zemlje koje ulažu u obrazovanje i profesionalni razvoj žena bilježe veći broj žena uključenih u politiku, što dodatno jača institucionalnu raznolikost.

Ipak, i dalje nailaze na prepreke, uključujući rodne stereotipe i institucionalne barijere, poput pojma "staklenog stropa", koji im otežava napredak. Ovaj fenomen izaziva frustraciju i smanjeno samopouzdanje kod žena na visokim pozicijama, jer se često suočavaju s intenzivnijom kontrolom i kritikama u odnosu na svoje muške kolege. No, inicijative poput onih koje podržava Europska unija, usmjerene na suzbijanje tih prepreka, pomažu u stvaranju pravednijeg političkog okruženja. Nastavak zagovaranja rodne ravnopravnosti i uklanjanja prepreka ključan je za daljnji napredak i razvoj inkluzivnih politika koje reflektiraju interese svih slojeva društva.

Na temelju provedene analize u radu prema dostupnim podacima utvrđeno je da muškarci prevladavaju u Vladi RH, što ukazuje na potrebu za daljnjim promišljanjem i moguće poboljšanje ravnoteže spolova u budućim imenovanjima i politikama koje se odnose na zapošljavanje u javnom sektoru. Međutim primjetni su dobri rezultati u slučaju državnih službenika na rukovodećim pozicijama u ministarstvima. Žene su zastupljene nešto više od muškaraca na rukovodećim pozicijama, što ukazuje na određeni pomak prema rodnoj ravnopravnosti u ministarstvima. Međutim, razlika od 9,1% pokazuje da je ravnoteža između spolova na rukovodećim pozicijama gotovo ravnomjerna.

Izvršni trokut u javnoj upravi odnosi se na odnos između efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti u provedbi javnih politika i projekata. Zakonski i regulatorni okviri obuhvaćaju sve relevantne zakone, propise, pravila i smjernice koje upravljaju radom javnih institucija i organizacija.

Iako su žene često suočene s institucionalnim barijerama i rodnim predrasudama, njihov doprinos izvršnoj politici postaje sve vidljiviji. Kroz promicanje zakona i reformi koje štite prava žena, majki i marginaliziranih skupina, te fokus na ravnopravnost, žene dokazuju kako njihova perspektiva može obogatiti i unaprijediti političke procese. Njihova zastupljenost u političkom životu ključna je za oblikovanje politika koje uključuju sve građane i odražavaju različite društvene potrebe.

S obzirom na sve veći broj žena koje preuzimaju važne uloge u javnom sektoru, postoji sve snažnija potreba za nastavkom institucionalnih mjera koje omogućuju njihovu ravnopravnost u političkom i profesionalnom životu. Ulaganje u obrazovne programe, afirmativne mjere poput kvota, te razvoj profesionalne podrške za žene na rukovodećim pozicijama ključni su za postizanje tih ciljeva. Takve mjere pomažu u uklanjanju institucionalnih prepreka koje često doživljavaju i otvaraju put ka pravednijem društvu u kojem politički procesi odražavaju različite glasove.

Sve u svemu, veće sudjelovanje žena u izvršnim funkcijama nužno je za izgradnju demokracija koje su sposobne učinkovito odgovoriti na različite izazove suvremenog društva. Njihova sposobnost da unesu nove perspektive, kao i spremnost da se uhvate u koštac s dugogodišnjim socijalnim i ekonomskim pitanjima, čini ih nezamjenjivim akterima u procesu oblikovanja javnih politika.

## 7. LITERATURA

1. A.Kadribašić (2018) ; *Žene u izvršnoj vlasti u BiH: zastupljenost i reprezentativnost. Edicija Human Rights Papers Sarajevskog otvorenog centra, str. 3.*
2. Vilić, D., (2012): *Potiskivanje žena u savremenom društvu-socio-ekonomski aspekti. Sociološki diskurs; Banja Luka, str. 46.*
3. *Zakon o suzbijanju diskriminacije (NN 85/08, 112/12), članak 2.*
4. *Zakon o suzbijanju diskriminacije; Narodne novine (85/08, 112/12)*
5. *Snježana Vasiljević: Slično i različito - Diskriminacija u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj ( 2011), str. 27-28.*
6. *Bojić, B. 2022. Diskriminacija žena u politici. Zagreb, (2018.), str. 52.*
7. *Diana Z. O'Brien and Catherine Reyes-Housholder; Women And Executive Politics, (2018), str 1-7.*
8. <https://epthinktank.eu/2024/03/05/women-in-politics-in-the-2024-election-year/>
9. <https://www.cfr.org/article/womens-power-index>
10. *Izveštaj UN-a (2023); "Women in Politics: ", str. 12.*
11. *Scott, J. W. (2007). The History of Women in Europe. Cambridge University Press, str. 35 i 78.*
12. *Wiesner-Hanks, M. E. (2008). Women and Gender in Early Modern Europe. Cambridge University Press, str. 47.*
13. *Mazey, S., & Wright, R. (2015). The European Union and Gender Equality: Emergence, Evolution and Action. Routled, str. 92.*
14. *Claire Annesley and Francesca Gains; The Core Executive: Gender, Power and Change (2010); , str. 921.*
15. *Statistički ured Republike Hrvatske. (2023). Statistika plaća i radne snage. Zagreb: Statistički ured Republike Hrvatske.*
16. *Knežević, M. (2021). Rodna ravnoteža u Hrvatskoj: Izazovi i prilike. Zagreb: Institut za društvena istraživanja.*
17. *Science and Technology Studies. (2022). Rodna ravnoteža u STEM obrazovanju. Journal of Gender Studies, str. 45-62.*
18. *Ženska udruga. (2023). Izveštaj o nasilju nad ženama u Hrvatskoj. Zagreb: Ženska udruga.*
19. *European Union Agency for Fundamental Rights (2017), str. 23.*
20. *European Commission. (2020). A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025. Publications Office of the European Union str. 45.*
21. *European Institute for Gender Equality (2021). Gender Equality Index 2021: Key findings for the EU. str. 5.*
22. *Barnard, C. (2012).; EU Employment Law. Oxford University Press, str. 104.*
23. *Europska komisija, članak ; <https://op.europa.eu/webpub/com/factsheets/women/hr/>*
24. *Christine Lagarde – Izazovi rodne ravnopravnosti u vladama (2019.), str. 192.*

25. Meghna Sabharwal; *From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service* (2013.); str. 4. i 5.
26. Nancy M. Carter & Christine Silva (2010) "The Myth of the Glass Ceiling: A Study of Gender Inequality in the Workplace"
27. Adams, R. B., Gupta, A., & Leeth, J. D. (2009). *Are Women More Likely to Face Glass Cliffs? Evidence from Fortune* , str. 41-54
28. Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). *The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions*, str. 81-90
29. Bowling, C. J., Kelleher, C. A., Jones, J., & Wright, D. S. (2006). *Cracked Ceilings, Firmer Floors, and Weakening Walls: Trends and Patterns in Gender Representation among Executives Leading American States*, str. 823-835.
30. Chappell, L. (2010). "Gender and Political Decision-Making: Women's Contributions to the Executive." *Gender & Politics*, str. 67-89.
31. Ross, K. (2017). *Gender, Politics, and Women's Representation*. Polity Press, str. 200-225.
32. Heywood, A. (2013). *Politics*. New York: Palgrave Macmillan; str. 329 i 332. i 335. 329
33. Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Open University Press. str. 48 i 53.
34. Giljević, Teo *Koordinativni kapacitet Vlade Republike Hrvatske: aktualno stanje i preporuke za poboljšanje* (2017), str. 66-72
35. Peters, B. G. (2010). *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration*; str. 61.
36. Kasapović, M. (2016). *Politički sustavi postkomunističkih država*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti, str. 123-140.
37. Šiber, I. (2014). "Koalicijske Vlade u Hrvatskoj: Stabilnost i krize." *Politička misao*, str. 89-105.
38. Jelčić, B. (2017). *Decentralizacija u Hrvatskoj i Europi: Usporedni prikaz*. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 57-78.
39. Pusić, M. (2007). *Političke institucije i upravljanje*. Zagreb: Politička knjižnica, str. 45-47.
40. Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2010). *The Coordination of Public Administration*. London: Routledge, str. 78-80.
41. Šinko, M. *Žene u parlamentima* (2007) : globalna perspektiva; *Politička misao*, str. 71-92.
42. Childs, S., & Krook, M. L. (2006). *Should Feminists Support Gender Quotas? Politics & Gender*; str. 22-30.
43. Miller, R. (2011). *Women in Politics: The Representation of Women in Parliamentary Systems*. Oxford University Press.
44. Ured za ravnopravnost spolova,  
[http://www.ured.ravnopravnost.hr/site/preuzimanje/dokumenti/nac\\_strat/istrazivanja](http://www.ured.ravnopravnost.hr/site/preuzimanje/dokumenti/nac_strat/istrazivanja),  
(12.09.2017.)



45. Šinko, M.: *Žene u parlamentima : globalna perspektiva. // Politička misao. 44 (2007), no. 2 , str. 71-9.*
46. Centar za ženske studije; *ŽENE U HRVATSKOJ POLITICI Sažetak rezultata istraživanja, str.23.*
47. Državni zavod za statistiku; *Žene i muškarci u Hrvatskoj 2024., str. 75.*
48. Tobias Bach & Thurid Hustedt; *Policy-making in the executive triangle – a comparative perspective on ministers, advisers and civil servants; str. 2.-8.*
49. Hustedt, T., & Salomonsen, H. H. (2014). *Politicization of the Public Sector: Global Trends and National Adaptations. Governance.*
50. Brans & Hondegheem ; *Competency Frameworks in The Belgian Governments: Causes, str.131*
51. Pavlov, G. (2021). *Regulatory Frameworks in Public Administration: Balancing Efficiency, Effectiveness, and Economy. Oxford University Press. str. 45 i 112*
52. Jovanović, S., & Marković, (2020). *Public Sector Management and the Legal Framework: Challenges and Solutions. Routledge, str. 78*
53. Diana Z. O'Brien and Catherine Reyes-Housholder: *WOMEN AND EXECUTIVE POLITICS, str. 18 .i ,9*
54. Jalalzai, Farida. 2016. *Women Presidents of Latin America: Beyond Family Ties? New York, NY: Routledge. str. 82.*
55. Carreras, M. (2017). *The Impact of Female Presidential Candidates on Women's Political Engagement in Latin America. Political Science Research and Methods, , str. 289-304*
56. Barnes, T. D., & Taylor-Robinson, M. M. (2018). *Women in High-Profile Political Positions: Effects on Government Satisfaction and Confidence. Public Opinion Quarterly, str. 730-755*
57. Nina Pološki Vokić Ivana Bulat; *Što žene lideri unose u politiku – psihološka i radna obilježja, stil vođenja, interesi i perspektive (2013.): str. 8*
58. Josipa, Karadakić ; *Zapošljavanje i imenovanje žena na menadžerskoj poziciji u Hrvatskoj (2018), str. 14.*
59. Broz, T. (2007). *Žene u politici i oblikovanje javnih politika: Izazovi i mogućnosti. Politička misao, str. 79-88.*
60. Krook, M. L. (2012). *Quotas for Women in Politics: Gender and Candidate Selection Reform Worldwide. Oxford: Oxford University Press. str. 44. i 45, 112*
61. Barnes, T. D. i Taylor-Robinson, M. M. (2018). *Gendered Influence in Executive Leadership: The Impact of Female Leadership on Public Policy. Journal of Public Policy, str. 65-78, 92*
62. Petričušić, A. (2014). *Milanka Opačić: Reforme socijalne politike u Hrvatskoj. Političke analize, str. 154-160.*
63. Ilić, D. (2017). *Reforme socijalne politike pod vodstvom Kornelije Marović. Hrvatska revija za socijalnu politiku, str. , 245-252.*