



## **ISTRAŽIVANJE o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH**

Koristeći svoje ovlasti iz čl.19. Zakona o ravnopravnosti spolova, pravobraniteljica je u 2011. odlučila provesti istraživanje o podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama, odnosno u upravnim i nadzornim tijelima poslovnih subjekata koji posluju na tržištu Republike Hrvatske. Istraživanje je provedeno na uzorku od 500 najvećih i najuspješnijih trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj.<sup>1</sup> Od poslanih zahtjeva za dostavom podataka na 500 adresa, očitovanja je dostavilo 428 trgovačkih društava (85,6%) dok 72 trgovačka društva (14,4%) to nisu napravila ni nakon pisanih i telefonskih požurnica. Postoji cijeli niz razloga koji opravdavaju provođenje ovako definiranog istraživanja, od kojih su tri od posebne važnosti: podzastupljenost žena kao pokazatelj nejednakog položaja žena, postojanje obveze poduzimanja mjera pozitivne akcije radi unaprjeđivanja uravnotežene zastupljenosti žena i muškaraca na tržištu rada te zahtjevi koji za Republiku Hrvatsku proizlaze iz pravne stečevine Europske unije.

### **Podzastupljenost žena kao potvrda nejednakosti žena u hrvatskom društvu**

Podzastupljenost žena u društvenim odnosima raspodjele društvenih prilika i koristi predstavlja jedan od najvažnijih *indikatora* postojanja prikrivene spolne diskriminacije. Podzastupljenost žena u tijelima odlučivanja odražava loše upravljanje ljudskim potencijalima unutar društva odnosno ukazuje na društvenu i ekonomsku štetnost odluka tijela u kojima postoji značajna nadzastupljenost jednog spola. Žene u Republici Hrvatskoj predstavljaju većinu visoko obrazovanog stanovništva. Podzastupljenost žena u tijelima koje donose važne društvene odluke stoga ukazuje na spremnost društva da se odrekne znanja, talenta i iskustva svog u obrazovnom smislu najuspješnijeg dijela, iako je u njihovo obrazovanje i stručno osposobljavanje investiralo značajna sredstva.

---

<sup>1</sup> Popis trgovačkih društava preuzet je iz specijalnog izdanja Večernjeg lista od 31. svibnja 2011. godine u kojem je objavljen prilog „500 najvećih i najuspješnijih hrvatskih kompanija“ u kojem je navedeno da su kao izvor upotrijebljeni podaci s poslovnog portala Boniteti.hr (<http://www.boniteti.hr>) koji sadrži detaljne prikaze preko 100.000 hrvatskih poduzeća.



Uravnoteženo sudjelovanje žena i muškaraca u svim društvenim odnosima predstavlja jedan od temeljnih stupova sustava promicanja jednakosti spolova uspostavljenim Zakonom o ravnopravnosti spolova. Cilj uravnotežene zastupljenosti žena i muškaraca je osigurati bolje razumijevanje i međusobno poštivanje pripadnika i pripadnica različitih rodova, razbiti ustaljene predrasude i stereotipove, unaprijediti sposobnost nadležnih tijela odlučivanja na prisutnost i učinke prikrivenog diskriminatornog postupanja i strukturalnih prepreka stvarnoj jednakosti žena, ali i povećati društvenu korist koja proizlazi iz bogatstva i raznolikosti stajališta i iskustava od značaja za razumijevanje i rješavanje problema važnih za uspješno funkcioniranje društva.

### **Poštivanje postojeće obveze poduzimanja pozitivnih mjera na tržištu rada**

Zakon o ravnopravnosti spolova propisao je obvezu poduzimanja tzv. mjera pozitivne akcije (pozitivne mjere) radi postizanja stvarne jednakosti žena i muškaraca. Obveza poduzimanja pozitivnih mjera odnosi se, iako u različitom opsegu, kako na tijela državne vlasti odnosno tijela s javnim ovlastima tako i na subjekte privatnog prava kao što su npr. poslodavci. Od pozitivnih mjera koje propisuje Zakon o ravnopravnosti spolova najdalekosežnija je obveza izrade i poduzimanja posebnih mjera s ciljem postizanja uravnotežene podzastupljenosti. Sva tijela državne vlasti i tijela s javnim ovlastima odnosno pravne osobe u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske dužna su osmisliti i poduzimati odgovarajuće posebne mjere radi postizanja uravnotežene zastupljenosti u onim tijelima i okruženjima gdje postoji značajna podzastupljenost osoba jednog spola.<sup>2</sup> Posebne mjere radi postizanja uravnotežene zastupljenosti ne mogu biti rezultat arbitrarne odluke o poduzimanju takvih mjera. Iako nisu izričito navedeni u odredbama Zakona, posebne mjere moraju zadovoljiti cijeli niz uvjeta kako ne bi predstavljale spolnu diskriminaciju. Uvjeti koje posebne mjere moraju zadovoljiti postavljeni su sudskom praksom Europskog suda pravde. Zakon o ravnopravnosti spolova jasno u svom čl.4. propisuje kako se odredbe tog Zakona moraju tumačiti sukladno zahtjevima koji proizlaze iz pravne stečevine Europske unije u području ravnopravnosti spolova. Ukratko, prema ustaljenoj praksi Europskog suda pravde, posebne mjere u obliku automatskih kvota kojima su određena radna mjesta ili prilike rezervirane za određeni broj žena ili muškaraca isključivo temeljem činjenice da pripadaju podređenom spolu predstavljaju mjere koje su suprotne jamstvu zabrane diskriminacije spolova. Posebne mjere radi postizanja uravnotežene zastupljenosti moraju biti rezultat promišljene politike postizanja jednakosti spolova utemeljene na objektivnim i stručnim analizama i putem njih utvrđenih činjenica. Štoviše, u načelu, posebne mjere kojima se daje prednost ženama ili

---

<sup>2</sup> Zakon određuje značajnu podzastupljenost kao svaki nivo sudjelovanja u kojem ukupan broj osoba jednog spola predstavlja manje od 40% ukupnog broja sudionika/ca.



muškarcima kao podzastupljenom spolu dozvoljene su samo u situacijama kada su dvije osobe jednako kvalificirane za konkretni posao odnosno kada jednako udovoljavaju zahtjevima objektivnih kriterija izbora ili raspodjele vezanih za konkretnu poziciju, priliku ili korist.

Iz navedenog proizlazi kako su tijela državne vlasti, tijela s javnim ovlastima i pravne osobe u pretežitom vlasništvu države dužna redovito provoditi analize o položaju žena i muškaraca u konkretnom poslovnom subjektu, instituciji ili tijelu odnosno analizu o poštivanju antidiskriminacijskih jamstava koja su po zakonu morala ugraditi u svoje interne akte (i učiniti dostupnima svim zaposlenicima ili članovima) te na temelju utvrđene situacije donositi četverogodišnje planove za promicanje i uspostavu ravnopravnosti spolova. Posebne mjere radi postizanja uravnotežene zastupljenosti, kao najdalekosežniji oblik pozitivne akcije, sastavni su dio takvih planova te moraju biti propisane, na zakonom određen način, internim aktima konkretnog subjekta. Posebne mjere moraju imati jasne razloge koji ukazuju na njihovu potrebnost odnosno moraju imati jasno definirane ciljeve koji se njima želi postići i vremenski period u kojem će ti ciljevi biti ostvareni.

### **Poštivanje pravne stečevine Europske unije**

Pravobraniteljica je obvezna pratiti i podržavati inicijative i mjere koje čine sastavni dio politike jednakosti spolova Europske komisije. Europska komisija pokrenula je inicijativu promicanja uravnoteženog sudjelovanja žena i muškaraca u tijelima odlučivanja poslovnih subjekata koji posluju na zajedničkom tržištu Europske unije. Komisija EU je najavila kako postoji vrlo ozbiljna vjerojatnost da će do jeseni 2012. godine predložiti uvođenje pravno obvezujućih pozitivnih (posebnih) mjera kojima bi se povećao broj žena u tijelima poslovnog odlučivanja. Kako će Republika Hrvatska postati punopravna članica Europske unije 2013., ovo se odnosi i na nju kao skorašnju članicu.

### **Rezultati istraživanja i njihova interpretacija**

Temeljni nalaz do kojeg je došlo istraživanje je činjenica da su žene značajno, a u velikom broju slučajeva i izrazito podzastupljene na hrvatskom tržištu rada i to na svim razinama sudjelovanja - od redovitih radnih mjesta preko rukovodećih pozicija do sudjelovanja u upravnim i nadzornim tijelima.



### **Podzastupljenost žena u ukupnoj strukturi zaposlenih osoba**

Od 274.868 osoba koje su zaposlene u poslovnim subjektima koji su sudjelovali u istraživanju, muškarci čine 61% (168.158) dok žene čine tek 39% (106.737).

Razlika od 22 statistička poena u korist muškog spola je poražavajuća, posebno kad ju se smjesti u kontekst podataka o sudjelovanju žena na tržištu rada koje su prikupili Državni zavod za statistiku (DZS) i Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ).

Prema podacima DZS-a, žene na nacionalnoj razini čine 45,6% ukupno zaposlenih dok je muškaraca 54,4%. Iz navedenog proizlazi kako je razlika u broju zaposlenih muškaraca i žena kod poslovno uspješnijih poslodavaca na štetu žena viša od nacionalnog prosjeka. Drugim riječima podzastupljenost žena je kod ovih poslodavaca veća.

Razlika između udjela zaposlenih žena u poslovnim subjektima koji su sudjelovali u istraživanju i udjela žena u ukupnom broju zaposlenih na nacionalnoj razini ukazuje na moguću povezanost između uspješnosti poslovnog subjekta i pripadnosti spolu. Vjerojatnost da će u strukturi zaposlenosti značajno dominirati muškarci veća je kod poslovno uspješnijih subjekata.

### **Podzastupljenost žena na rukovodećim pozicijama**

Istraživanje je utvrdilo kako su žene značajno, a često i izrazito, podzastupljene i na rukovodećim pozicijama. Istraživanje se nije ograničilo na najviše rukovodeće pozicije (tzv. visoki management) već je pokušalo obuhvatiti i rukovodeće pozicije srednjeg i nižeg nivoa. Za potrebe istraživanja pojam rukovodeća pozicija odnosio se na bilo koje radno mjesto koje je zahtijevalo upravljanje, nadzor i odgovornost za učinak neke ustrojbene jedinice, odnosno skupine podređenih osoba. Podaci koji su prikupljeni kroz istraživanje ukazuju da žene drže oko 35% svih rukovodećih pozicija. Najviše žena nalazi se na nižim rukovodećim razinama. Na primjer, u poslovnim subjektima koji imaju jedinstvenu razinu rukovodećih pozicija (17 poslovnih subjekata) žene u prosjeku drže udio od 29% svih rukovodećih mjesta. Istovremeno, u poslovnim subjektima s dvije razine rukovodećih mjesta (106 subjekata) žene u prosjeku drže 23% rukovodećih mjesta više razine i 41% niže razine. Slično je i kod poslovnih subjekata s tri razine rukovodećih pozicija (239 poslovnih subjekata). Kod ovih ispitanika žene drže 34% rukovodećih pozicija niske razine, 38% je rukovodećih pozicija srednje razine i tek 23% rukovodećih pozicija visoke razine.

Ovi podaci snažno ukazuju na vertikalnu segregaciju na tržištu rada odnosno na prisutnost tzv. *staklenog stropa* za žene koje svoju karijeru žele graditi na višim rukovodećim pozicijama.



Štoviše, progresivno povećanje podzastupljenosti po razinama u kombinaciji s poražavajuće niskom zastupljenošću žena na najvišim rukovodećim pozicijama sugeriraju kako stakleni strop nije isključivo rezultat strukturalnih prepreka kao što su neravnomjerna raspodjela tereta brige za djecu, obitelj i domaćinstvo između žena i muškaraca. Činjenica da na jednu ženu na rukovodećem mjestu dolaze gotovo 2 muškarca, odnosno da je na najvišoj razini rukovodećih mjesta taj omjer 1:3.3, ukazuje na visoku vjerojatnost izravne diskriminacije žena pri zapošljavanju na rukovodeća mjesta na hrvatskom tržištu. Ova tvrdnja nalazi potvrdu i u podacima o podzastupljenosti žena u upravljačkim tijelima (uprava, nadzorni odbor, upravni odbor).

### **Podzastupljenost žena u upravljačkim i nadzornim tijelima**

Od ukupno 928 članova uprava poslovnih subjekata koji su sudjelovali u istraživanju njih 751 je muškog spola što čini čak 81% svih članova uprava. Žene čine tek 19% članica uprava (177 žena).

Gotovo isto je u nadzornim odborima. Od ukupno 1.202 članova nadzornih odbora, muškarci drže 80% (963 člana NO), a žene tek 20% (239 članica NO).

U relativno malom broju poslovnih subjekata koji umjesto uprave odnosno nadzornog odbora imaju upravni odbor, žene čine tek 14% svih članova/ica upravnih odbora dok muškarci drže 86% svih mjesta.

Ovakva poražavajuća statistika snažno sugerira značajnu ulogu spolno uvjetovanih predrasuda i stereotipova pri imenovanju žena na upravljačka mjesta. Ova pretpostavka nalazi dodatnu podršku i u sljedećim podacima.

Muškarci predstavljaju većinu svih članova/ica uprave u 83% svih uprava poslovnih subjekata koji su sudjelovali u istraživanju. Tek je u 9% svih uprava postignuta uravnotežena zastupljenost dok su u poražavajućih 8% uprava žene u većini. Slično je i kod nadzornih odbora (NO). U 89% svih NO-a većinu članova čine muškarci, žene većinu čine u 10% svih NO-a, a samo je u 1% NO-a postignuta uravnotežena zastupljenost.

U 91% svih uprava na čelu uprave se nalazi muškarac. Tek u 9% njih na čelu uprave je žena.

U 89% nadzornih odbora na čelu se nalazi muškarac. Tek u 11% njih je na čelu odbora žena.

Podaci su još više poražavajući što se tiče sudjelovanja žena na čelnim pozicijama. U 91% svih uprava na čelu uprave se nalazi muškarac. Tek u 9% njih na čelu uprave je žena.

U 89% nadzornih odbora na čelu se nalazi muškarac. Tek u 11% njih je na čelu odbora žena.

Navedeni podaci posebno su poražavajući kada se stave u širi društveni kontekst.



Prema zadnjim podacima DSZ-a o spolnoj strukturi visoko obrazovanih osoba u RH, od ukupnog broja novoupisanih studenata/ica u školskoj godini 2009/2010. žene čine 56,3%. Štoviše, žene su činile udio od 58,6% u ukupnom broju diplomiranih u 2009. godini. Trend veće uspješnosti žena u obrazovanju je konstantan od 1990. godine. Štoviše, taj broj se od 1990. nadalje progresivno povećava iz godine u godinu što znači da je na hrvatskom tržištu radne snage više visoko obrazovanih žena nego muškaraca. Ova činjenica je izuzetno bitna za zaključke ovog istraživanja.

Naime, iz podataka prikupljenih kroz istraživanje jasno je kako na višim rukovodećim pozicijama, a posebno na upravljačkim pozicijama poslodavci imaju jasnu sklonost zapošljavanju visoko obrazovane radne snage. Od svih zaposlenika/ca na rukovodećim pozicijama u poslovnim subjektima koji su sudjelovali u istraživanju, čak 75% njih ima neku vrstu višeg obrazovanja: fakultetsko obrazovanje ima 60% osoba na tim pozicijama, dok njih 15% ima neku vrstu visokoškolskog obrazovanja. Kod upravnih tijela situacija je još očitija. Čak 99% svih članova/ica uprave je visoko obrazovano – 97% ih ima VSS kvalifikaciju, a 2% VŠS. U nadzornim odborima taj postotak iznosi 90% : 86% ima VSS kvalifikaciju, a 4% ima VŠS kvalifikaciju.

U svjetlu navedenog, prikupljeni podaci o podzastupljenosti žena čvrsto sugeriraju da na hrvatskom tržištu rada *žene otežano napreduju prema najvišim pozicijama* (koje su u pravilu i društveno najprestižnija te najbolje plaćene) *zato jer su žene*.

Naravno, određeni dio podzastupljenosti žena na visokim rukovoditeljskim pozicijama i upravljačkim pozicijama može se objasniti strukturalnom preprekom jednakosti spolova, odnosno neizravnom diskriminacijom, koja pod određenim uvjetima može biti opravdana. Notorna je činjenica da u hrvatskom društvu žene još uvijek nose izuzetno neravnomjeran dio tereta odgoja djece, njege starijih i bolesnih članova obitelji, odnosno brige za kućanstvo. Nejednaki položaj u obitelji ih zasigurno obeshrabruje pri natjecanju za određene visoko rukovodeće odnosno upravljačke pozicije koje zahtijevaju ne samo značajnu pažnju, radnu energiju već i fleksibilnost u pogledu dostupnosti i radnog vremena. No, razina podzastupljenosti žena na rukovodećim i upravljačkim pozicijama je toliko poražavajuća da se ne može objasniti samo strukturalnom nejednakošću za koju poslodavac rijetko odgovara ili čak neizravnom diskriminacijom koja od njega zahtijeva da svoje naizgled spolno neutralno poslovanje opravdava kroz tzv. test razmjernosti. Štoviše, argument u strukturalnim preprekama jednakosti žena na tržištu rada treba koristiti odgovorno kako ga se ne bi počelo zloupotrebljavati u svrhu prikrivanja izravnog diskriminatornog postupanja prema ženama.



Da su žene u Hrvatskoj ambiciozne, odnosno da žele obavljati složenije i odgovornije poslove, svjedoči navedena činjenica da godišnje u Hrvatskoj više žena nego muškaraca stekne sveučilišno obrazovanje. Štoviše, ta dominacija je i više nego očigledna u onim profesijama koje su tradicionalno pogodnije za visoke rukovodeće odnosno upravljačke pozicije. Tako su, prema podacima DSZ-a, u 2009. žene činile 61,6% svih diplomiranih osoba u području poslovanja i administracija, 69,5% svih diplomiranih osoba u području prava, 76,2% u području društvenih znanosti, odnosno 78,9% u području humanističkih znanosti.

● ● ●  
Za razliku od izuzetno niskih 9% žena predsjednica uprave, broj žena zamjenica predsjednika/ce uprave iznosi 38%. Kod nadzornih odbora 11% žena vrše funkciju predsjednica dok 23% njih vrše funkciju zamjenice predsjednika/ce. Teško je tvrditi da ova pozicija ne zahtijeva gotovo jednaku pažnju, energiju, odgovornost i fleksibilnost kao i predsjednička pozicija, a prikupljeni podaci ukazuju da interes žena za te pozicije postoji.

Žene u zadnjih 10 godina čine i većinu svih osoba s magistarskim i specijalističkim diplomama. Žene su u 2009. činile 67,7% ukupnog broja osoba s tom razinom obrazovanja. Ovu dominaciju teško je objasniti ako se prihvati tradicionalni stereotip da žene na hrvatskom tržištu rada nisu visoko profesionalno ambiciozne. Tu ambiciju potvrđuju i podaci o broju žena potpredsjednica u upravama i nadzornim odborima poslovnih subjekata koji su sudjelovali u ovom istraživanju.

Navedeni podaci o razini obrazovanja žena odnosno njihovoj zastupljenosti na potpredsjedničkim upravljačkim pozicijama čvrsto ukazuju kako se značajan dio problema visoke podzastupljenosti žena na visokim rukovodećim, odnosno upravljačkim

pozicijama, može objasniti samo utjecajem tradicionalnih rodno uvjetovanih predrasuda i stereotipova o ženama i njihovim interesima i sposobnostima tj. izravnom diskriminacijom.

Dodatnu potvrdu za ovu tvrdnju nalazimo i u razlozima kojima su poslovni subjekti objašnjavali podzastupljenost žena na rukovodećim i upravljačkim pozicijama.

Čak 36% poslovnih subjekata je tako objasnilo podzastupljenost, tvrdnjom kako se u njihovom slučaju radi o području djelatnosti u kojem po tradiciji prevladava muški spol. Nisu tvrdili kako kod njih postoji manjak interesa prisutnih žena za rad na tim pozicijama. Takvu tvrdnju je navelo samo 4% poslovnih subjekata. Nisu tvrdili niti da su zahtjevni uvjeti rada razlog podzastupljenosti. Samo 5% poslovnih subjekata je podzastupljenost objašnjavalo na ovaj način. Tvrdnja da je podzastupljenost rezultat činjenice da se radi o području djelatnosti u kojoj po tradiciji prevladava muški spol u biti implicira kako je razumljivo da će poduzećem u kojem dominira muška radna snaga upravljati „muška“ uprava. Ovakav stav ukazuje na



visoku razinu tolerancije prema spolno/rodno uvjetovanim predrasudama, stereotipovima i podjelama na tržištu rada.<sup>3</sup>

Dosadašnji podaci jasno pokazuju poražavajuću situaciju vezanu uz sudjelovanje žena na najodgovornijim, najcjenjenijim i najbolje plaćenim pozicijama na tržištu rada.

### ***Značajnija podzastupljenost žena u poslovnim subjektima u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske odnosno poslovnim subjektima s javnim ovlastima***

Rezultat istraživanja pokazuje značajniju podzastupljenost žena u subjektima koji su u pretežitom vlasništvu (tj. pod upravljačkom kontrolom) Republike Hrvatske, odnosno u pravnim osobama s javnim ovlastima.

Kao što je navedeno, istraživanje je obuhvatilo 500 poslovno najuspješnijih hrvatskih poslovnih subjekata na hrvatskom tržištu od kojih je 429 aktivno/pozitivno sudjelovalo u istraživanju. Od tih 429 poslovnih subjekata, 41 ih je u pretežnom vlasništvu Republike Hrvatske, a 9 su pravne osobe s javnim ovlastima. U broju zaposlenih u ovim poslovnim subjektima žene sudjeluju tek s 26% (24.186) naspram 73% (62.094) muškaraca. Usporedbe radi, žene čine 45% (82.744) zaposlenih u privatnim pravnim subjektima koji su sudjelovali u istraživanju dok muškarci čine 55% (101.150). Dok kod privatnih poslovnih subjekata žene zauzimaju 36% rukovodećih pozicija odnosno 23% rukovodećih pozicija najviše razine, kod državnih/javnih poslovnih subjekata žene zauzimaju znatno manjih 27% rukovodećih pozicija i 19% rukovodećih najviše razine.

Situacija je posebno poražavajuća što se tiče sudjelovanja žena u tijelima uprave. Dok u upravama privatnih subjekata sudjeluje niskih 20% žena, u upravama državnih (javnih) poslovnih subjekata žene su zastupljene s mizernih 11%. Situacija je ipak nešto bolja u pogledu nadzornih odbora. Žene su sa 20% zastupljene u nadzornim odborima kako privatnih tako i državno/javnih poslovnih subjekata.

Situacija je još dramatičnija kad se pogledaju brojke o broju predsjednica uprava i nadzornih odbora. Dok su kod privatnih poslovnih subjekata žene na čelu uprave u jako niskih 9% slučajeva, kod državnih/javnih poslovnih subjekata žene su na čelu uprave u poražavajućih 4% slučajeva. Situacija je nešto bolja u pogledu nadzornih odbora. Dok se kod privatnih

---

<sup>3</sup> Najbolja ilustracija ovakvog stava vidljiva je iz primjera jednog od objašnjenja podzastupljenosti: „Pitanje jednakosti spolova u postavljenom obliku je nepodoban i netočan način postavljanja pitanja iz razloga što se pitanje jednakosti spolova mora i treba odnositi na tip i vrstu djelatnosti koju trgovačko društvo obavlja jer politika uspostavljanja jednakosti spolova bitno je vezana uz vrstu i način obavljanja konkretno odrađenih poslova i radnih zadataka svakog konkretnog gospodarskog subjekta. Veći dio djelatnosti našeg trgovačkog društva odnosi se na fizički rad, pa ako sastavljač ovog upitnika smatra da se jednakost spolova mora manifestirati u određenom postotku radnica koje će raditi na poslovima montaže i demontaže auto-pneumatika na kamionima, radnim i teškim poljoprivrednim strojevima ili na istovaru, pretovaru ili utovaru tih auto-pneumatika, tada dolazimo na područje primjene opće moralnih postulata. Pitanje je i u suprotnosti sa čl.5. ZORS-a.“





poslovnih subjekata žene nalaze na čelu nadzornog odbora u 10% slučajeva, kod državnih/javnih poslovnih subjekata situacija je nešto bolja s 17% slučajeva. Slično je i sa zamjениčkim pozicijama. Dok kod privatnih poslovnih subjekata žene drže poziciju zamjenice predsjednika/ice uprave u 37% slučajeva kod državnih/javnih poslovnih subjekata žene su zamjenice predsjednika/ice u tek 7% slučajeva. U nadzornim odborima privatnih poslovnih subjekata žene su zamjenice predsjednika/ice u 10% slučajeva, dok ta brojka iznosi nešto viših 17% kod državnih/javnih poslovnih subjekata.

Neprihvatljivo visoka podzastupljenost žena u državnim/javnim poslovnim subjektima jasno ukazuje na postojanje izravne diskriminacije žena kod ove grupe subjekata. No, prikupljeni podaci također pokazuju kako kod državnih/javnih subjekata postoji jasna tendencija ignoriranja zakonskih obveza propisanih radi unaprjeđivanja položaja žena na tržištu rada te *grubo nepoštivanje Zakona o ravnopravnosti spolova*.<sup>4</sup>

Provedeno istraživanje pokazalo je kako državni/javni poslovni subjekti u načelu ne poštuju ove obveze.

Čak je 49% državnih/javnih poslovnih subjekata koji su sudjelovali u istraživanju navelo kako ne provode četverogodišnje analize položaja žena i muškaraca. S druge strane, 61% njih navelo je kako je donijelo planove djelovanja. No, ovaj podatak treba uzeti s rezervom. Na upit jesu li utvrdili razloge za uvođenje posebnih mjera, njihovih ciljeva i načina provedbe, što je ključna svrha planova djelovanja u slučaju znatne podzastupljenosti žena kao što je kod njih slučaj, čak 85% njih je odgovorilo negativno. Štoviše, na izravno pitanje jesu li provodili posebne mjere radi postizanja uravnotežene zastupljenosti žena i muškaraca, samo 3 poslovna subjekta (6%) su odgovorila potvrdno. Mjere koje su naveli uključuju pružanje prednosti ženama pri zapošljavanju kao podzastupljenom spolu, odnosno uzimanje u obzir kriterija podzastupljenosti pri zapošljavanju i povećanje žena na rukovodećim mjestima gdje čine većinu.

Od ukupnog broja onih koji nisu ispunili obvezu poduzimanja pozitivnih mjera iz čl.11. Zakona o ravnopravnosti spolova, njih 49% je navelo kako im nije poznat razlog zašto nisu ispunili zakonsku obvezu, a 16% njih je tvrdilo kako za to nema potrebe iako su dostavili podatke koji jasno ukazuju na podzastupljenost žena. Njih 19% koji još formalno nemaju donesen plan djelovanja s mjerama promicanja jednakosti žena i muškaraca, navelo je kako u skladu s čl.11. st.4.<sup>5</sup> čekaju odobrenje Vladinog Ureda za ravnopravnost spolova.

---

<sup>4</sup> Zakon o ravnopravnosti spolova (čl.11.-12.) jasno propisuje da sve pravne osobe u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske odnosno s javnim ovlastima imaju obvezu provoditi analize o položaju žena i muškaraca u njihovom kolektivu, te na temelju analize donositi i provoditi jasno definirane pozitivne mjere radi poboljšanja položaja žena kao podzastupljenog spola na tržištu rada. Štoviše u slučaju kada zastupljenost žena padne ispod 40% poslovni subjekti u pretežitom vlasništvu države odnosno oni s javnim ovlastima imaju obvezu provoditi posebne mjere radi postizanja uravnotežene zastupljenosti žena i muškaraca.

<sup>5</sup> Čl.11.st.2. ZORS-a „Tijela državne uprave i pravne osobe u pretežitom vlasništvu države obvezna su primjenjivati posebne mjere i donijeti planove djelovanja za promicanje i uspostavljanje ravnopravnosti spolova, svake četiri godine . . . „ Čl.11.st.4. „Planove djelovanja prethodno odobrava Ured za ravnopravnost spolova Vlade.“



## EU kontekst

Ako se navedeni podaci stave uz bok s podacima o podzastupljenosti žena na upravljačkim pozicijama trgovačkih društava na zajedničkom tržištu Europske unije, navedeni podaci na prvi pogled, sugeriraju kako situacija na hrvatskom tržištu nije „dramatična“. Prema dostupnim podacima Europske komisije žene čine 45,4% zaposlenih u Europskoj uniji. Istovremeno, 32,8% žena drži više rukovodeće i upravljačke pozicije. Situacija se naglo pogoršava kada se društva razdvoje na srednje i velike poduzetnike. U 2010. žene su činile tek 12% svih članova/ica upravljačkih tijela (uprava i nadzornih odbora) tzv. izlistanih trgovačkih društava. Još gore, od svih čelnih upravljačkih pozicija (predsjednici/ce uprava, tzv. CEOs), žene su obavljale tu funkciju u tek 3% slučajeva.

Ovakvi podaci sugeriraju kako se Hrvatska kreće unutar nekog prosječnog EU okvira. No, treba jasno naglasiti nekoliko stvari kako se podaci o podzastupljenosti žena na EU tržištu ne bi počela koristiti kao argument za tvrdnju da stanje u pogledu podzastupljenosti žena na hrvatskom tržištu rada nije poražavajuće.

Prvo, Europska unija je jasno priznala kako je stanje na njenom tržištu neprihvatljivo. Stoga i razmišlja o uvođenju obveznih pozitivnih mjera radi povećanja sudjelovanja žena na upravljačkim pozicijama za cijelo područje Unije.

Drugo, hrvatsko tržište je malo tržište i ljudski resursi su znatno uži nego oni na tržištu Unije. Drugim riječima, s obzirom na činjenicu da žene čine većinu ukupne populacije te da su u načelu obrazovanija radna snaga, hrvatski poslodavci često i nemaju drugog izbora nego zaposliti ženu, iako bi preferirali muškarca da im je u konkretnom trenutku bio dostupan. U tom smislu ne treba se previše zanositi činjenicom da je u nekim segmentima Hrvatska iznad prosjeka Unije.

Treće, ovo istraživanje obuhvatilo je 500 poslovno najuspješnijih poslovnih subjekata na hrvatskom tržištu. Kada bi se obuhvatilo cijelo tržište, ne bi bilo iznenađujuće ako bi se utvrdilo da su žene još više podzastupljene nego što pokazuje ovo istraživanje.



## Zaključci i preporuke

1. Rezultati istraživanja o sudjelovanju žena u radnoj snazi ekonomski najuspješnijih poslovnih subjekata na hrvatskom tržištu pokazuju značajnu podzastupljenost žena na svim razinama zapošljavanja što je sukladno podacima Državnog zavoda za statistiku koji pokazuju da muškarci lakše nalaze posao nego žene.
2. Podaci su pokazali kako je razlika u broju zaposlenih muškaraca i žena kod poslovno uspješnijih poslodavaca na štetu žena viša od nacionalnog prosjeka. Ova razlika ukazuje kako je izgledno da postoji određena korelacija između veće vjerojatnosti diskriminatornog postupanja temeljem spola i ekonomske moći poslovnog subjekta koju je potrebno dodatno istražiti.
3. Prikupljeni podaci pokazuju kako su žene značajno podzastupljene na svim razinama rukovodećih pozicija.
4. Podzastupljenost žena se povećava sa značajem rukovodeće razine. Žene su izrazito podzastupljene na najvišoj razini rukovodećih radnih mjesta.
5. Prikupljeni podaci pokazuju kako su žene izrazito podzastupljene na upravljačkim pozicijama tj. u upravnim i nadzornim tijelima poslovnih subjekata.
6. Najveća podzastupljenost žena utvrđena je na pozicijama predsjednica upravnih tijela i nadzornih odbora.
7. Istraživanje je jasno pokazalo na postojanje vertikalne segregacije žena i muškaraca na hrvatskom tržištu rada odnosno na postojanje tzv. staklenog stropa za žene koje imaju ambiciju graditi karijeru na visokim rukovodećim odnosno na upravljačkim radnim mjestima.
8. Utvrđenu podzastupljenost žena nije moguće u potpunosti objasniti strukturalnim preprekama jednakosti spolova (kao što je npr. činjenica da se ženama zbog tradicionalne raspodjele uloga unutar obitelji teže odlučiti za vremenski zahtjevnih poslova i dužnosti) za koje poslovni subjekti u načelu pravno ne odgovaraju. Utvrđena razina podzastupljenosti žena na rukovodećim i upravljačkim pozicijama čvrsto ukazuje na prisutnost izravne spolne diskriminacije žena (nepovoljno postupanje prema ženi jer je žena) u pogledu zapošljavanja na ovim radnim mjestima.
9. Usprkos jasnoj zakonskoj obvezi poduzimanja pozitivnih mjera radi osiguranja uravnoteženog sudjelovanja žena i muškaraca, žene su u načelu najviše podzastupljene na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske odnosno u poslovnim subjektima s javnim ovlastima.



10. Razina podzastupljenosti žena na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima jasno ukazuje na prisutnost izravne spolne diskriminacije žena. Sukladno ovom pokazatelju, istraživanje je također pokazalo kako poslovni subjekti u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske, odnosno poslovni subjekti s javnim ovlastima, u načelu, učestalo ne poštuju odredbe Zakona o ravnopravnosti spolova koje ih obvezuju na poduzimanje pozitivnih mjera radi zaštite i promicanja ravnopravnosti spolova u njihovom kolektivu.

Na temelju prikupljenih podataka, provedene analize i dosegnutih zaključaka, pravobraniteljica smatra primjerenim i potrebnim *predložiti sljedeće mjere*:

**(a)** S obzirom na poražavajuće podatke nužno je provesti odgovarajuću kontrolu organizacije poslovanja, politiku zapošljavanja i razvoja poslovnih subjekata u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske, odnosno u poslovnim subjektima s javnim ovlastima, radi utvrđivanja podzastupljenosti žena na rukovodećim i upravljačkim pozicijama.

**(b)** Značajno povećati političku i pravnu kontrolu poštivanja obveza donošenja pozitivnih mjera radi postizanja uravnotežene zastupljenosti žena na svim razinama rukovodećih pozicija, odnosno u upravnim i nadzornim tijelima poslovnih subjekata u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske, odnosno u poslovnim subjektima s javnim ovlastima.

**(c)** Provesti odgovarajuću kontrolu kako bi se utvrdilo jesu li poslovni subjekti u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske, odnosno u poslovnim subjektima s javnim ovlastima ispunili obvezu donošenja internih pravilnika s jasno definiranim jamstvima zaštite od spolne diskriminacije, odnosno uspostavili propisane mehanizme zaštite od diskriminacije kao što je imenovanje i stručno osposobljavanje povjerenika/ce za zaštitu dostojanstva.

**(d)** Osigurati institucionalnu podršku poslovnim subjektima u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske odnosno poslovnim subjektima s javnim ovlastima u cilju što učinkovitijeg poštivanja obveze provođenja odgovarajućih analiza položaja žena i muškaraca u njihovom kolektivu, izrade politika i planova postizanja pune jednakosti spolova odnosno izrade i poduzimanja odgovarajućih pozitivnih mjera radi postizanja uravnotežene zastupljenosti žena i muškaraca.

**(e)** S obzirom na utvrđenu nisku zainteresiranost i volju za samostalnim poduzimanjem pozitivnih koraka radi suzbijanja skrivene spolne diskriminacije žena, savladavanja strukturalnih barijera jednakosti žena, odnosno promicanja uravnoteženog sudjelovanja žena i muškaraca na svim radnim mjestima, odnosno na svim razinama rukovodećih odnosno upravljačkih i nadzornih pozicija, potrebno je zakonski obvezati privatne poslovne subjekte na poduzimanje pozitivnih mjera radi suzbijanja spolne diskriminacije odnosno promicanja uravnoteženog sudjelovanja spolova.



Mjere koje su nužne radi osiguranja učinkovite zaštite žena od spolne diskriminacije uključuju:

- (a) zakonsku obvezu vođenja spolno osjetljive statistike o svim aspektima poslovanja;
- (b) zakonski obvezati privatne poslovne subjekte da svojim zaposlenicim/a koji se smatraju diskriminiranim učine dostupnima podatke o kriterijima zapošljavanja i napredovanja, načinu provođenja postupaka zapošljavanja i napredovanja, podatke o broju zaposlenih razvrstanima po spolu, podatke o vrsti radnih mjesta i načinu vrednovanja težine radnog mjesta, odnosno ostale podatke koji su im potrebni radi ostvarivanja učinkovite zaštite od spolne diskriminacije;
- (c) zakonsku obvezu izrade i provedbe pozitivnih mjera radi postizanja uravnotežene zastupljenosti žena i muškaraca na svim radnim mjestima s precizno definiranim razlozima uvođenja konkretne posebne mjere, ciljevima koje se njome želi postići i vremenskim razdobljem u kojem će se ciljevi ostvariti;
- (d) zakonski propisati obvezu postizanja zastupljenosti žena od minimalno 40% na najvišim rukovodećim radnim mjestima, odnosno u upravljačkim i nadzornim tijelima. Prateći iskustva uvođenja ove vrste pozitivnih mjera u državama članicama Europske unije, zakonska obveza postizanja uravnotežene zastupljenosti spolova na ovim pozicijama mogla bi imati nekoliko faza: u prvoj fazi koja bi trajala 3 godine poslodavce bi se obvezalo da osiguraju zastupljenost žena od 30%, a u drugoj fazi, koja bi trajala sljedeće dvije godine, morali bi osigurati zastupljenost od 40%.

Zagreb, ožujak 2012.

*Objavljeno u Izvješću o radu pravobraniteljice za 2011. godinu*