

# Provjera efekta staklene litice

---

**Horvat, Marina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:131:688270>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**PROVJERA EFEKTA STAKLENE LITICE**

Diplomski rad

Marina Horvat

Mentor: Dr. sc. Dinka Čorkalo Biruški

Zagreb, 2020.

# Sadržaj

<b>UVOD</b> .....	1
<i>Rodna neravnopravnost</i> .....	2
<i>Neravnopravnost na radnom mjestu</i> .....	3
<i>Hostilni i benevolentni seksizam</i> .....	6
<i>Teorija kongruentnosti uloga i "pomisli na rukovoditelja-pomisli na muškarca"</i> .....	7
<i>Staklena litica</i> .....	8
<i>"Pomisli na krizu-pomisli na ženu"</i> .....	10
<b>CILJ, ISTRAŽIVAČKI PROBLEM I HIPOTEZE</b> .....	11
<b>METODA</b> .....	12
<i>Sudionici</i> .....	12
<i>Instrumenti</i> .....	13
<i>Postupak</i> .....	14
<b>REZULTATI</b> .....	15
<i>Efekt spola prezentiranog kandidata/kandidatkinje i uspješnosti kompanije na vjerojatnost zapošljavanja kandidata</i> .....	16
<i>Efekt spola prezentiranog kandidata/kandidatkinje i uspješnosti kompanije na procjenu uspješnosti kandidata</i> .....	18
<b>RASPRAVA</b> .....	20
<b>METODOLOŠKI NEDOSTACI I SMJERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA</b> .....	23
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	25
<b>LITERATURA</b> .....	27
<b>PRILOZI</b> .....	31

## **Provjera efekta staklene litice**

Cilj ovog istraživanja bio je provjeriti efekt staklene litice, tj. utvrditi postoji li preferencija zapošljavanja žena na rukovodeće funkcije u kompanijama koje su u krizi kod osoba koje imaju radno iskustvo u području ljudskih resursa i kod studenata psihologije. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku sudionika (N=201) korištenjem on-line upitnika metodom snježne grude. Sudionici su po slučaju bili raspoređeni u jednu od četiri grupe te im je prezentiran kratki opis muškog kandidata ili ženske kandidatkinje, te opis kompanije koja je imala ekonomske pokazatelja rasta ili pada. Nakon pročitanoog scenarija i životopisa kandidata/kandidatkinje, sudionici su imali zadatak procijeniti vjerojatnost da bi prezentiranog kandidata/kandidatkinju zaposlili na mjesto predsjednika uprave prezentirane kompanije te uspješnost prezentiranog kandidata/kandidatkinje u oporavku ili održavanju trenda rasta kompanije, ovisno o prezentiranoj situaciji. Rezultati su potvrdili efekt staklene litice. U situaciji kada ekonomski pokazatelji ukazuju na rast kompanije, veća je vjerojatnost da će sudionici zaposliti muškarca i procijenjeno je da će biti uspješniji u odnosu na ženu u zadržavanju trenda rasta kompanije. Isto tako, veća je vjerojatnost da će sudionici zaposliti ženu i procijenjeno je da će biti uspješnija u situaciji kada su ekonomski pokazatelji u padu i kad bi kompaniju trebalo vratiti u putanju rasta.

Ključne riječi: efekt staklene litice, rodna neravnopravnost, rodna diskriminacija, rukovođenje

## **The glass cliff effect**

The aim of this study was to examine the effect of the glass cliff, i.e. to determine whether there is a preference for women's employment in management positions in companies that were previously in crisis among people with work experience in human resources and psychology students. The research was conducted on a sample of participants (N = 201) using an online questionnaire. Participants were randomly assigned to one of four groups and were presented with a brief description of a male or female candidate, and a description of a company that had economic indicators of growth or decline. After reading the scenario and the CV of the candidate, the participants had the task to assess the probability of employing the presented candidate to a CEO position and the success of the presented candidate in recovering or maintaining the growth trend of the company, depending on the presented situation. The results showed the existence of the glass cliff effect - in a situation where economic indicators indicate company growth; a male candidate is more likely to be employed and is estimated to be more successful than a female candidate in maintaining the company's growth trend. Also, the female candidate is more likely to be employed and was estimated to be more successful in a situation where economic indicators are declining and when the company should return to the path of growth.

Keywords: glass cliff effect, gender inequality, gender discrimination, leadership

## UVOD

Kompanija Xerox 2001. godine bila je u velikoj krizi i na rubu bankrota. Za novu predsjednicu uprave odabrana je Anne Mulcahy, što je tada smatrano kontroverznom odlukom i na dan njezina imenovanja cijena dionice Xeroxa pala je za 15 % (Stanford Graduate School of Business, 2004). U drugom primjeru, Melissa Mayer postala je predsjednica uprave Yahoo!-a 2012. godine kad je kompanija imala financijske teškoće i zaostajala je za svojim glavnim konkurentom (Los Angeles Times, 2012). Unatoč činjenici da je puno više muškaraca zaposleno na rukovodećim radnim mjestima od žena (Grant Thornton, 2019), istraživači su počeli primjećivati kako postoji tendencija promoviranja žena na rukovodeće funkcije u kompanijama s lošim financijskim pokazateljima (Ryan i Haslam, 2005). Primjeri ovog fenomena vidljivi su i u političkoj sferi. Theresa May je 2016. godine postala premijerka Ujedinjenog Kraljevstva u trenutku kada je referendumom odlučeno da će zemlja napustiti Europsku uniju. Politički podijeljenoj zemlji prijetila je recesija i čekao ih je težak proces pregovora o budućim odnosima s Europskom unijom, a mediji su Theresu May opisali kao "dosadnu, ali sposobnu" (Independent, 2016). U sličnom kriznom trenutku, ali 37 godina ranije, Margaret Thatcher je postala prva žena premijerka Ujedinjenog Kraljevstva. U trenutku preuzimanja funkcije, Ujedinjeno Kraljevstvo bilo je u recesiji, stopa nezaposlenosti bila je visoka i zemlju je zahvatio val štrajkova (Parker, 2011). Okvir za razumijevanje neravnopravnosti na radnom mjestu i preferencije zapošljavanja žena na rukovodeće funkcije u kompanijama i organizacijama koje su prethodno bile u krizi nalazi se u razumijevanju šireg konteksta borbe za ravnopravnost spolova (Ryan i Haslam, 2005).

Najuža definicija feminizma govori o društveno-političkom pokretu čiji je osnovni cilj ostvarivanje ravnopravnosti između žena i muškaraca. Borba za ravnopravnost spolova kompleksno je pitanje koje obuhvaća povijesne, političke, društvene i kulturne čimbenike te je kroz povijest poprimala različite oblike, no kao organizirani pokret, moderni se feminizam pojavio u devetnaestom stoljeću u Americi i Europi kao odgovor na veliku nejednakost u pravnom statusu između spolova.

Prvi val feminizma u devetnaestom i početku dvadesetog stoljeća, proizašao iz liberalne političke filozofije, borio se za temeljna prava kao što su pravo glasa, pravo na posjedovanje nekretnina i kapitala, pravo na zadržavanje zarađenog novca, pravo na

pokretanje razvoda braka, pravo na zadržavanje skrbništva nad djetetom te pravo upisa na fakultet (Lorber, 2010). Drugi val feminizma proizašao je iz antiratnih i anti-imperijalističkih pokreta ljevice u Americi i Europi u kasnim šezdesetim godinama prošlog stoljeća. Najvažniji doprinos drugog vala feminizma bio je podizanje svijesti o nevidljivim iskustvima žena te povezivanje osobnih iskustava sa širim političkim strukturama (Baxandall i Gordon, 2002). Osim toga, pokret se fokusirao na ostvarivanje jednakosti prava i političke reprezentacije žena i muškaraca te ulazak žena u profesije kojima su prethodno dominirali muškarci. Kao svojevrsna kritika drugog vala feminizma i uskog fokusa na iskustva bjelkinja srednje klase, u osamdesetim godinama prošlog stoljeća javlja se treći val feminizma. Pokret stavlja naglasak na intersekcionalnost; teorijski okvir koji objašnjava kako različiti aspekti društvenih i političkih identiteta, poput spola, roda, rase ili socioekonomskog statusa, mogu dovesti do jedinstvenih oblika diskriminacije (Archer Mann i Huffman, 2005).

Feministička teorija govori kako je neravnopravnost između muškaraca i žena sistemski ugrađena u društvo, ekonomiju, politiku, religiju, umjetnost, brak, obitelj pa i u jezik kojim govorimo (Lorber, 2010). Jedno od glavnih pitanja kojim se bave moderne feminističke teorije jest trebaju li muškarci i žene biti tretirani na *jednak* način jer među njima nema razlike ili na *pravedan* način jer su temeljno različiti. Ovako dihotomiziran prikaz simplificira vrlo kompleksno pitanje, no olakšava pregled nad različitim oblicima diskriminacije s kojima se žene susreću. Pristupi koji zagovaraju potpunu ravnopravnost spolova naglašavaju temeljnu neravnopravnost u podjeli rada i odgovornosti u kućanskim poslovima, obiteljskom životu i odgoju djece (Bowden i Mummery, 2009). S druge strane, teorije koje zagovaraju spolne različitosti za sobom povlače opasnost stereotipa i institucionalizacije seksizma, ali pokazuju kako pristupi potpune ravnopravnosti zanemaruju varijacije u potrebama i željama žena te jedinstvenost njihovih pojedinačnih iskustava (Scott, 1988).

### *Rodna neravnopravnost*

Rodna neravnopravnost definirana je kao pravna, društvena i kulturalna situacija u kojoj spol i/ili rod definiraju različita prava muškaraca i žena te se odražava u nejednakoj dostupnosti ili uživanju prava, kao i pretpostavci o stereotipnim socijalnim i kulturnim ulogama (Europski institut za ravnopravnost spolova, 2006).

Rodna neravnopravnost nije jedinstven i homogen fenomen te može poprimiti različite stupnjeve i oblike ovisno o ekonomskoj strukturi, društvenoj organizaciji i kulturi pojedine grupe unutar društva (Lorber, 2010), no i dalje se pod tim pojmom uglavnom podrazumijeva ekonomska, društvena i politička neravnopravnost žena u odnosu na muškarce. Seguino (2016) navodi tri ključne kategorije u kojima su trendovi u neravnopravnosti najvidljiviji: mogućnosti (*capabilities*), sredstva za život (*livelihood*) i mogućnost djelovanja (*agency*).

Ravnopravnost mogućnosti podrazumijeva jednaku dostupnost prehrane, obrazovanja i zdravstvene skrbi te je ključni uvjet za ravnopravnost u drugim domenama. Nadalje, kako bi bile ravnopravne, žene bi trebale moći pretvoriti te osnovne mogućnosti u sredstva za život kroz dostupnost radnih mjesta, ravnopravnost plaće i posjedovanje nekretnina. Treća kategorija odnosi se na mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka i osnaživanju žena u glavnim izvorima resursa u društvu – u kućanstvu, na radnom mjestu i među vladajućim tijelima (Seguino, 2016). Društvena osviještenost i aktivne politike s ciljem ostvarivanja ravnopravnosti dovele su do značajnih pomaka u smanjenju neravnopravnosti u domenama dostupnosti obrazovanja i zdravstvene skrbi, s time da je danas ta razlika najmanja u razvijenijim državama Amerike, Europe i Azije (Subrahmanian, 2005; Stotsky, Shibuya, Kolovich i Kebhaj, 2016).

### *Neravnopravnost na radnom mjestu*

Usprkos promjenama u strukturi tržišta rada koje su se dogodile kao posljedica industrijalizacije i ulaska žena u profesije kojima su prije dominirali muškarci nakon Drugog svjetskog rata (Ridgeway, 1997), značajne razlike između statusa žena i muškaraca u svijetu rada i dalje postoje. U pedesetim i šezdesetim godinama prošlog stoljeća rodna neravnopravnost na radnom mjestu proizlazila je iz dva temeljna razloga: manjeg broja žena koje su sudjelovale na tržištu rada i koncentraciji zaposlenih žena na slabije plaćenim poslovima koji su percipirani kao prikladniji za žene (Oppenheimer, 1970; prema Ridgeway, 1997). U narednim desetljećima oba razloga su se promijenila; sve veći broj žena ulazio je u profesionalni svijet te se mijenjala percepcija poslova kao dominantno *muških* ili *ženskih* (Siguaw i Honeycutt, 1995).

Međutim, podaci i dalje govore o podzastupljenosti žena na tržištu rada na globalnoj razini; 2019. godine žene su činile 39 % udjela na tržištu rada, a od ukupnog broja žena na svijetu njih je samo 47.4 % bilo zaposleno (International Labour Organization, 2019). Iako su sve kvalificiranije (u Europi visoku stručnu spremu ima više žena nego muškaraca), žene nemaju jednake slobode niti prilike pri zapošljavanju (Europska komisija, 2019). Strukturalne i kulturne barijere koje doprinose podzastupljenosti žena na tržištu rada odnose se na rodno uvjetovane faktore zbog kojih žene ne ostvaruju jednake mogućnosti kao muškarci te na diskriminirajuće politike u organizacijama. Naime, prema podacima Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD, 2019), po broju sati u danu žene rade više od muškaraca, budući da neplaćeni rad u obliku skrbi za kućanstvo, djecu i članove obitelji na globalnoj razini samostalno obavlja 21.7 % žena u odnosu na samo 1.5 % muškaraca. Zbog nemogućnosti koordinacije poslovnih i obiteljskih obveza, žene se češće od muškaraca odlučuju na honorarni rad ili rad na nepuno radno vrijeme. Također, vjerojatnost zapošljavanja majki s djecom manja je u odnosu na očeve i žene bez djece (International Labour Organization, 2019).

Osim rodno uvjetovanih faktora koji direktno utječu na mogućnost zapošljavanja, žene se na radnom mjestu susreću s različitim oblicima diskriminacije koji negativno utječu na mogućnosti zarađivanja i prilike za napredovanjem (Stamarski i Son Hing, 2015). Također, istraživanja pokazuju kako objektivni faktori neravnopravnosti u plaći, statusu i mogućnostima na poslu, kao i subjektivna iskustva diskriminacije i stigmatizacije, utječu i na psihofizičko zdravlje žena (Adler i sur., 2000; prema Stamarski i Son Hing, 2015), zadovoljstvo poslom i organizacijsku odanost (Hicks-Clarke i Iles, 2000) te njihov radni učinak (Cohen-Charash i Spector, 2001; prema Stamarski i Son Hing, 2015).

Jedan od primjera rodne neravnopravnosti na radnom mjestu je razlika u plaći između spolova (*gender pay gap*). Iako se ta razlika postupno smanjuje, pogotovo u razvijenijim zemljama svijeta, žene su i dalje plaćene manje od muškaraca, čak i kad se kontroliraju varijable poput razine obrazovanja ili godina iskustva (Blau i Kahn, 2017). Istraživanja pokazuju kako direktna diskriminacija objašnjava samo mali dio te razlike, te kako se otprilike 30 % razlike u plaći može objasniti činjenicom da su žene češće zaposlene na slabije plaćenim radnim mjestima kao što su skrb ili obrazovanje, dok je



proporcija muškaraca u STEM području, u kojem su plaće općenito veće, oko 80 % (Europska komisija, 2019). Teorije rodne neravnopravnosti ovu razliku u vrsti zaposlenja između muškaraca i žena nazivaju *horizontalnom segregacijom* (Blackburn, Brooks, Jarman, 2001). Međutim, kad se govori o rodnoj neravnopravnosti, u obzir se mora uzeti i komponenta *vertikalne segregacije*. Osim razlike u plaći, vertikalna segregacija podrazumijeva i neravnopravnost u mogućnostima napredovanja između muškaraca i žena (Kreimer, 2004). Pojam koji se najčešće koristi kao ilustracija vertikalne segregacije je *stakleni strop* (*glass ceiling*). Stakleni strop označava nevidljivu barijeru koja neku demografsku skupinu sprječava u napredovanju nakon dostizanja određene razine u hijerarhiji organizacije (Weyer, 2007). Termin je izvorno skovan kao metafora za barijere s kojima se u organizacijama susreću žene, no proširen je kako bi obuhvatio i druge manjinske skupine koje doživljavaju diskriminaciju na radnom mjestu. U literaturi se često spominje i pojam *staklenih pokretnih stepenica* (*glass escalator*) kao mehanizam u područjima rada koja se i dalje smatraju prikladnijima za žene, kao što su, na primjer, sestrinstvo, obrazovanje u nižim razredima osnovne škole, bibliotekarstvo i socijalni rad (Williams, 1992). Prema ovoj teoriji, muškarci se u ovim i sličnim područjima rada "guraju" iz tradicionalno ženskih radnih zadataka prema rukovodećim pozicijama koje se smatraju prestižnima i legitimnima za muškarce.

Podaci govore kako se proporcija žena na rukovodećim radnim mjestima postupno povećava, no njihov je broj i dalje daleko ispod broja muškaraca; 2019. godine globalno je samo 29 % žena bilo zaposleno na rukovodećim funkcijama, što je ujedno i najveći broj žena na takvim radnim mjestima dosad (Grant Thornton, 2019). U Republici Hrvatskoj na rukovodećim pozicijama zaposleno je 22 % žena, s time da je većina žena rukovoditeljica u privatnom sektoru, dok ih je u državnim tvrtkama svega 5 % (Deloitte, 2019). Razlike postoje i u područjima u kojima su žene rukovoditeljice; najveći broj žena rukovoditeljica je u području ljudskih resursa (43 %), dok je u području prodaje na rukovodećim funkcijama samo 17 % žena (Grant Thornton, 2019). Žene češće preuzimaju rukovodeće funkcije u uslužnim djelatnostima (npr. maloprodaja ili bankarstvo) nego u proizvodnji ili informacijsko-komunikacijskim tehnologijama (Singh i Vinnicombe, 2003; prema Ryan i Haslam, 2005). Institucije poput Europske komisije (2019) navode kako bi ostvarivanje ravnopravnosti na radnom mjestu imalo dugotrajne pozitivne posljedice na svjetsku ekonomiju. Prema njihovim predviđanjima, povećanje

sudjelovanja žena na tržištu rada, kao i smanjenje razlika u plaći između spolova, dovelo bi do povećanja BDP-a zemalja Europske unije između 6.1 i 9.6 % do 2050. Osim toga, otvorilo bi se oko 10.5 milijuna novih radnih mjesta što bi također pridonijelo smanjenju siromaštva u populaciji, kojim su generalno žene pogođene češće od muškaraca (Europski institut za ravnopravnost spolova, 2019). Rezultati analize koju je provela Međunarodna organizacija rada na 186 zemalja u periodu od 1991. do 2017. godine potvrdilo je kako je porast u zapošljavanju žena pozitivno povezan s rastom BDP-a (International Labour Organization, 2019).

### *Hostilni i benevolentni seksizam*

Najšire prihvaćena paradigma u proučavanju rodnih razlika, stereotipa i, posljedično, rodne neravnopravnosti jest sociokulturni model prema kojem su muškarci i žene socijalizirani za preuzimanje različitih uloga (Lueptow, Garovich-Szabo, Lueptow, 2001). Povijesno su žene bile zadužene za brigu o djeci i kućanstvu dok su muškarci imali ulogu zaštitnika koji privređuje za obitelj (Hoffman, 1977.; prema Lueptow i sur., 2001). Prema ovom modelu, rodni stereotipi proizlaze iz očekivanih uloga koje bi muškarci i žene trebali preuzimati, stoga se žene stereotipno percipira kao emocionalne, submisivne, tople i nježne, dok su stereotipne osobine muškaraca nezavisnost, dominantnost, agresivnost, ambicioznost i sl. Negativni stereotipi o ženama jedan su dio objašnjenja diskriminacije žena na radnom mjestu (Weyer, 2007).

Međutim, Glick i Fiske (1996) navode kako je diskriminacija na temelju spola, odnosno seksizam, multidimenzionalni konstrukt koji se sastoji od dva seta stavova: hostilnog i benevolentnog seksizma. Hostilni seksizam proizlazi iz direktne antipatije i spada u klasičnu definiciju predrasuda (Allport, 1954.; prema Glick i Fiske, 1996). Povezan je s negativnim stereotipima o ženama kao nekompetentnima i pretjerano emocionalnima te je faktor u objašnjenju nejednakih prilika za zapošljavanje između žena i muškaraca i seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu (Stamarski i Son Hing, 2015). Benevolentni seksizam autori definiraju kao "*set međusobno povezanih stavova prema ženama koji su seksistički u terminu promatranja žena na stereotipan način i u ograničenim ulogama, ali za osobu koja opaža imaju subjektivno pozitivan ton i izazivaju ponašanja tipično kategorizirana kao prosocijalna (npr. pomaganje)*" (Glick i Fiske, 1996; str. 491). Iako podrazumijeva naizgled pozitivan pogled na žene, autori

upozoravaju kako benevolentni i hostilni seksizam dijele osnovnu pretpostavku kako su žene "slabiji" spol i uloga im je ograničena na brigu o djeci, drugima i kućanstvu (Glick i Fiske, 1996). Na radnome se mjestu benevolentni oblik seksizma odnosi na vjerovanje da su muškarci prikladniji za radna mjesta koja podrazumijevaju asertivnost i autoritet te da žene nisu sposobne preuzeti zahtjevne i izazovne radne uloge (Stamarski i Son Hing, 2015).

### *Teorija kongruentnosti uloga i "pomisli na rukovoditelja-pomisli na muškarca"*

Kao primjenu modela socijalizacije uloga na kontekst organizacijske psihologije i teorija rukovođenja, Eagly i Karau (2002) postavili su teoriju kongruentnosti uloga (*role congruity theory*). Prema ovoj teoriji, percipirana nekongruentnost između rodnih i rukovoditeljskih uloga dovodi do dva oblika predrasuda. Prvi se oblik predrasuda odnosi na percepciju žena kao manje sposobnih za rukovoditeljske uloge zbog zahtjeva koji se pripisuju ulogama rukovoditelja (npr., asertivnost, agresivnost ili samopouzdanje), a nisu u skladu sa stereotipno "ženskim" osobinama. Drugi oblik predrasuda odnosi se na procjenu ponašanja koja se pripisuju rukovoditeljima. Ta će ponašanja biti procijenjena kao manje poželjna kad ih pokazuju žene nego kad ih pokazuju muškarci, zbog percipiranog "kršenja" rodnih uloga (Eagly i Karau, 2002).

Prva istraživanja o rodnim stereotipima u kontekstu rukovođenja provodila su se još sedamdesetih godina prošlog stoljeća; Schein (1973; prema Schein, 2007) je skovala termin *think manager-think male* (*pomisli na rukovoditelja-pomisli na muškarca*) provodeći istraživanja o karakteristikama poželjnima za dobrog rukovoditelja. Njena međukulturalna istraživanja pokazala su kako, prilikom opisivanja osobina poželjnih za rukovoditelja, i muškarci i žene navode karakteristike koje se stereotipno pripisuju muškarcima (Schein, 1973; prema Schein, 2007). U novijim istraživanjima provedenim nekoliko desetljeća kasnije, pristranost *think manager-think male* prisutna je i dalje, no u većoj mjeri kod muškaraca. Žene, pogotovo u razvijenijim zemljama Amerike i Europe, osobine osoba uspješnih na rukovoditeljskim mjestima uglavnom opisuju u rodno-neutralnim terminima (Schein, 2007).

Istraživanja pokazuju kako iz ove pristranosti proizlaze negativni stavovi o ženama na rukovodećim radnim mjestima (Schein, 2007). Žene koje se uspiju probiti do rukovoditeljskih pozicija češće su izložene strožim kriterijima radnog učinka od

muškaraca. Također, žene su pozitivnije evaluirane kad su rukovodeće uloge definirane u femininim terminima, dok na tradicionalnim (maskulinim) mjerama učinkovitosti postižu slabije rezultate (Eagly i Karau, 2002). Neka istraživanja pokazala su kako zaposlenici preferiraju rukovoditelje nad rukovoditeljicama (Simon i Landis, 1989; prema Ryan i Haslam, 2005) te kako muškarci rukovoditelji nisu uvjereni u sposobnosti žena kao rukovoditelja (Eagly i Karau, 2002).

### *Staklena litica*

Potaknuti člankom objavljenim 2003. godine u britanskom *The Timesu* koji je prenio vijest da su u toj godini FTSE 100<sup>1</sup> kompanije s najlošijim financijskim pokazateljima imale najveći udio žena na rukovodećim pozicijama (Judge, 2003; prema Ryan i Haslam, 2005), Ryan i Haslam (2005) proveli su arhivsku studiju kako bi utvrdili postoji li zaista kauzalnost koja je implicirana u članku. U svom su istraživanju pretražili sve kompanije koje sudjeluju u FTSE 100 indeksu i pronašli ukupno 19 kompanija koje su u 2003. godini imenovale barem jednu ženu u upravni odbor. Za usporedbu su uzeli i 19 kompanija koje su imenovale barem jednog muškarca u upravni odbor te su ih izjednačili prema području djelovanja i trenutku imenovanja novog člana uprave. Kao mjere uspješnosti kompanije koristili su široku mjeru godišnje profitabilnosti kompanije i prosječnu mjesečnu vrijednost dionice. Dobiveni rezultati pokazali su kako su kompanije koje su imenovale ženu u upravni odbor imale konzistentno slabiju uspješnost u mjesecima koji su prethodili imenovanju, a one koje su imenovale muškarce prethodno su poslovale stabilno. Također, slabije kompanije zabilježile su rast u mjesecima nakon imenovanja žene.

Rezultati koje su Ryan i Haslam (2005) dobili ukazuju na smjer suprotan od onog koji je naveden u članku *The Timesa*; čini se kako je imenovanje žene na rukovodeću funkciju u kompaniji bilo posljedica prethodno slabije uspješnosti poslovanja, dok je imenovanje muškarca slijedilo nakon stabilnog perioda poslovanja. Autori su za ovaj fenomen skovali termin *staklena litica* (*glass cliff*); činjenicu da su, čak i kad probiju

---

<sup>1</sup>FTSE 100 (*Financial Times Stock Exchange 100*) je burzovni indeks koji se odnosi na stotinu najuspješnijih kompanija na londonskoj burzi dionica i koristi se za procjenu uspješnosti poslovanja kompanija u Ujedinjenom Kraljevstvu.

stakleni strop i uspiju zauzeti rukovodeće funkcije u kompanijama, žene češće imenovane na riskantnije funkcije s velikim šansama za neuspjeh (Ryan i Haslam, 2005).

Kako bi utvrdili postoji li povezanost lošijeg poslovanja kompanija i imenovanja žena na ključne rukovodeće funkcije, mogućnost generalizacije te psihološke i kontekstualne faktore koji se nalaze u podlozi, Ryan i Haslam (2008) proveli su niz istraživanja efekta staklene litice. U prvoj studiji koju su proveli sa studentima završnih godina studija prezentiran je zadatak izbora kandidata za radno mjesto u upravnom odboru fiktivne kompanije. Poslovanje te kompanije sudionicima je prezentirano putem scenarija u obliku novinskog članka koji prenosi uspjeh ili pad u poslovanju, ovisno o grupi u koju su sudionici bili raspoređeni. Sudionicima su zatim prezentirani životopis i fotografija troje kandidata, dva muškarca i jedne žene, s tim da su jedan muškarac i žena po svim kriterijima odgovarali zahtjevima radnog mjesta, dok je drugi muškarac bio manje kvalificiran i služio je kao distraktor. Kao što su autori i predvidjeli, sudionici su češće birali ženu na rukovodeće radno mjesto u situaciji kad je kompanija prethodno bila u krizi. Rezultati njihovog istraživanja kasnije su replicirani na uzorcima učenika srednjih škola (Haslam i Ryan, 2007) i zaposlenim rukovoditeljima (Haslam i Ryan, 2008). Brojna su naknadna istraživanja potvrdila ovaj efekt u različitim područjima rada i na različitim uzorcima sudionika. Ashby, Ryan i Haslam (2007) pokazali su kako studenti prava češće biraju ženu odvjetnicu na mjesto voditelja problematičnih slučajeva povezanih s negativnim publicitetom i kritikom javnosti, studenti političkih znanosti biraju žene na riskantnije političke pozicije (Ryan, Haslam, Kulich, 2010), a Sabharwal (2013) je pokazala kako je u državnim agencijama u Sjedinjenim Američkim Državama najviše žena zaposleno u agencijama čiji rad ima najveće posljedice na američki javni sektor (npr. obrazovanje, zdravstvo i socijalna skrb) te kako su fluktuacija i nezadovoljstvo poslom najveći upravo u tim agencijama. Kvalitativno istraživanje Peterson (2014) pokazalo je kako se veliki broj žena u sustavu visokog obrazovanja u Švedskoj zaposlio na rukovodeće funkcije u turbulentnom vremenu reforme visokog obrazovanja. U intervjuima provedenim sa ženama na tim funkcijama, Peterson je pokazala kako i one same smatraju da su radni zadaci koji su im dodijeljeni uglavnom administrativni i asocirani češće sa ženama nego muškarcima te kako smatraju da su se rukovodeće funkcije u obrazovanju pretvorile u nepoželjne pozicije niskog statusa koje ih udaljavaju od znanstvene karijere (Peterson, 2014). Također, arhivska studija provedena na 500

najuspješnijih američkih kompanija u periodu od 1996. do 2000. godine pokazala je kako su kompanije koje su imale period slabijeg poslovanja ili su bile pogođene skandalom također češće imenovale žene na rukovodeće funkcije (Cook i Glass, 2014; prema Ryan, Haslam, Morgenroth, Rink, Stoker, Peters, 2016).

S druge strane, postoji određeni broj istraživanja koja nisu utvrdila povezanost između slabijeg poslovanja kompanije i imenovanja žena na rukovoditeljske funkcije. Na primjer, Bechtoldt, Bannier i Rock (2019) proveli su istraživanje u kojem su analizirali podatke o 233 njemačke i britanske kompanije od 2005. do 2015. godine i nisu pronašli dokaze o postojanju efekta staklene litice. Velte (2018) u svom pregledu dosad objavljene literature o efektu staklene litice navodi kako postoji veći broj arhivskih studija koje ne potvrđuju postojanje ovog efekta u odnosu na eksperimentalna istraživanja koja ga uglavnom potvrđuju. Kao glavni razlog navodi korištenje različite metodologije u provođenju analiza jer je uspješnost kompanija teško operacionalizirati; neke studije fokusiraju se na financijske pokazatelje u obliku profitabilnosti kompanija ili vrijednosti dionica, dok se druge fokusiraju na percepciju kompanija u javnosti, skandale koji ih pogađaju ili druge faktore nestabilnosti u organizacijskoj kulturi (Velte, 2018). Također, i sami autori istraživanja koja nisu potvrdila postojanje ovog efekta navode kako korištene mjere ograničavaju mogućnost donošenja definitivnog zaključka o okolnostima u kojima se žene imenuju na rukovoditeljska radna mjesta (Bechtoldt i sur., 2019). Osim toga, broj žena koje se nalaze na ovakvim pozicijama i dalje je malen u usporedbi s brojem muškaraca, što dodatno otežava provođenje analiza. Velte (2018) predlaže korištenje šireg spektra pokazatelja uspješnosti kompanije kao i kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja koja mogu pružiti dublji uvid u mehanizme efekta staklene litice.

*"Pomisli na krizu-pomisli na ženu"*

Kad se govori o psihološkim mehanizmima koji su u podlozi preferencije biranja muškaraca na rukovodeće funkcije u organizacijama, *think manager-think male* pristranost ilustrira kako su pojedinci skloni izjednačavati osobine koje se stereotipno pripisuju muškarcima s karakteristikama dobrih rukovoditelja (Schein, 2007; Eagly i Karau, 2002). Međutim, istraživanja efekta staklene litice pokazala su kako se u kontekstu lošeg poslovanja i nestabilnosti koje pogađaju kompanije implicitna povezanost između

stereotipno muških osobina i karakteristika dobrih rukovoditelja smanjuje (Ryan i Haslam, 2007). Istraživanja koja su proveli Ryan, Haslam, Hersby i Bongiorno (2011) uspoređivala su rodne stereotipe s percepcijom rukovoditelja u uspješnim i neuspješnim kompanijama. U kontekstu uspješne kompanije, autori su potvrdili *think manager-think male* pristranost; sudionici su za tipičnog rukovoditelja i njegove poželjne osobine navodili osobine koje se stereotipno pripisuju muškarcima, poput nezavisnosti, kompetitivnosti ili asertivnosti. Ipak, u kontekstu neuspješnih kompanija, tipični rukovoditelj i njegove poželjne osobine opisivani su u stereotipno femininim osobinama, kao što su interpersonalne vještine, intuitivnost i razumijevanje za tuđe osjećaje. Autori ovaj fenomen nazivaju *think crisis-think female* (*pomisli na krizu-pomisli na ženu*), prema kojem se u situacijama krize poželjnijima smatraju interpersonalne i komunikacijske vještine koje se tradicionalno pripisuju ženama (Ryan i sur., 2011).

Budući da se seksizam i diskriminirajuće prakse u većim organizacijama odražavaju i na strategije ljudskih resursa koji su uglavnom zaduženi za definiranje politike zapošljavanja, kompenzacije i napredovanja (Stamarski i Son Hing, 2015), bitno je provjeriti pojavljuje li se efekt staklene litice i među populacijom zaposlenika u ljudskim resursima, kao i na studentima psihologije od kojih će mnogi jednog dana raditi u tom području. U skladu s tim, postavljen je cilj ovog istraživanja.

## **CILJ, ISTRAŽIVAČKI PROBLEM I HIPOTEZE**

Cilj ovog istraživanja je utvrditi pojavljuje li se preferencija zapošljavanja žena na rukovodeće funkcije u kompanijama koje su prethodno bile u krizi među osobama koje imaju radno iskustvo u području ljudskih resursa te među studentima psihologije.

U skladu s ovim ciljem, postavljeni su sljedeći problem i hipoteze:

### *Problem:*

1. Ispitati postoji li učinak spola prezentiranog kandidata i uspješnosti kompanije na procjenu vjerojatnosti zapošljavanja kandidata na rukovodeću poziciju i procjenu njegove buduće radne uspješnosti.

### *Hipoteza:*

1. a) U situaciji kada je kompanija prikazana kao neuspješna, sudionici će procijeniti da bi radije zaposlili ženu na rukovodeću poziciju nego muškarca, dok će u situaciji kada je kompanija prikazana kao uspješna biti skloniji zapošljavati muškarca nego ženu.

b) U situaciji kada je kompanija prikazana kao neuspješna, sudionici će procijeniti da će žene biti uspješnije u oporavku kompanije nego muškarci, dok će u situaciji kada je kompanija prikazana kao uspješna procjenjivati da će muškarci biti uspješniji u očuvanju uspješnosti kompanije nego žene.

## **METODA**

### *Sudionici*

Istraživanje je provedeno na uzorku studenata psihologije i osoba koje imaju radno iskustvo u području ljudskih potencijala. Uzorak je bio prigodan, a u istraživanju je sudjelovao 201 sudionik. Zaposlene osobe činile su 57.7 % uzorka ( $n=116$ ), njihova prosječna dob bila je 35.1 godina, a među njima su bila 43 muškarca i 73 žene. Studenti psihologije činili su 37.8 % uzorka ( $n=76$ ), njihova prosječna dob bila je 24.6 godina, a među njima je bilo 30 muškaraca i 46 žena. 4.5 % uzorka činili su nezaposleni s prethodnim radnim iskustvom u području ljudskih potencijala ( $n=9$ ), njihova prosječna dob bila je 32.6 godina, a među njima je bilo 5 muškaraca i 4 žene. Od ukupno 201 sudionika u istraživanju, 61.2 % bile su žene ( $n=123$ ), a 38.8 % muškarci ( $n=78$ ). Prosječna dob sudionika u istraživanju bila je 31 godina, najmlađi sudionik imao je 19, a najstariji 58 godina. Sudionici su dominantno visoke stručne spreme, njih 54.2 %. Višu stručnu spremu ima 31.8 % sudionika, srednju stručnu spremu 9 %, a 5 % sudionika ima magisterij ili doktorat znanosti.

Zaposleni i nezaposleni sudionici s prethodnim radnim iskustvom imali su u prosjeku 9.9 godina ukupnog radnog staža. Među zaposlenima i nezaposlenima s prethodnim radnim iskustvom bilo je 51.6 % psihologa, 23 % ekonomista, 9.8 % pravnika te 15.6 % sudionika ostalih struka. Studenti su dominantno bili na završnim godinama studija ili apsolventskoj godini, ukupno njih 94.8 %. Od ukupnog broja studenata koji su sudjelovali u istraživanju, 42.1 % ih je imalo iskustva u studentskim poslovima selekcije



kandidata, a 57.9 % nije imalo studentskog radnog iskustva na poslovima selekcije kandidata.

### *Instrumenti*

Za potrebe ovog istraživanja sudionicima je prezentiran hipotetski scenarij u kojem su manipulirane varijable od interesa: spol prezentiranog kandidata i ekonomski pokazatelji kompanije. Napravljene su dvije forme scenarija koji su opisivali fiktivnu kompaniju u situaciji pada ili porasta u poslovanju (prilog 1). Nakon kratkog opisa kompanije, sudionicima je prezentiran životopis fiktivnog kandidata za radno mjesto predsjednika uprave te kompanije, koji je po svim parametrima odgovarao uvjetima radnog mjesta. Prezentirani životopisi bili su potpuno jednaki u svim stavkama osim po spolu kandidata (prilog 2). U tablici 1 prikazane su četiri skupine u koje su sudionici bili raspoređeni prema prezentiranom scenariju i životopisu. U skupini 1 bilo je 50 sudionika (16 muškaraca i 34 žene), u skupini 2 bilo je 55 sudionika (24 muškarca i 31 žena), u skupini 3 bilo je 46 sudionika (18 muškaraca i 28 žena), a u skupini 4 bilo je 50 sudionika (20 muškaraca i 30 žena).

*Tablica 1*

Prikaz rasporeda sudionika u skupine ovisno o prezentiranom scenariju uspješnosti kompanije te spolu kandidata čiji im je životopis prezentiran

	<i>Životopis: muškarac</i>	<i>Životopis: žena</i>
<i>Uspješna kompanija</i>	<b>Skupina 1</b> ( <i>n</i> =50) prezentiran im je životopis muškarca kandidata za radno mjesto uz opis kompanije koja je po ekonomskim pokazateljima u porastu	<b>Skupina 2</b> ( <i>n</i> =55) prezentiran im je životopis žene kandidatkinje za radno mjesto uz opis kompanije koja je po ekonomskim pokazateljima u porastu
<i>Neuspješna kompanija</i>	<b>Skupina 3</b> ( <i>n</i> =46) prezentiran im je životopis muškarca kandidata za radno mjesto uz opis kompanije koja je po ekonomskim pokazateljima u krizi	<b>Skupina 4</b> ( <i>n</i> =50) prezentiran im je životopis žene kandidatkinje za radno mjesto uz opis kompanije koja je po ekonomskim pokazateljima u krizi

Nakon pročitanoog scenarija i životopisa kandidata/kandidatkinje, sudionici su imali zadatak procijeniti uspješnost prezentiranog kandidata/kandidatkinje u oporavku ili održavanju trenda rasta kompanije, ovisno o prezentiranoj situaciji. Postavljeno im je

pitanje "Koliko bi opisana osoba, po Vašem mišljenju, bila uspješna u održavanju/vraćanju trenda rasta kompanije", a odgovore su davali na skali procjene sa uporišnim točkama od 0 ("*Iznimno neuspješan/neuspješna*") do 10 ("*Iznimno uspješan/uspješna*"). Sljedeći zadatak sudionika bio je procijeniti vjerojatnost da bi zaposlili prezentiranog kandidata/kandidatkinju na radno mjesto predsjednika uprave prezentirane kompanije kada bi to ovisilo o njima, također na skali procjene sa uporišnim točkama od 0 ("*Ne bih ga/je zaposlio*") do 10 ("*Sigurno bih ga/je zaposlio*").

### *Postupak*

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku sudionika korištenjem on-line upitnika metodom snježne grude. U općoj uputi navedeno je da je cilj istraživanja ispitivanje nekih odrednica donošenja odluka pri zapošljavanju te da istraživanju mogu pristupiti studenti psihologije i osobe koje imaju radno iskustvo u području ljudskih potencijala. Upitnik je podijeljen na društvenim mrežama u grupama koje okupljaju studente psihologije i stručnjake koji rade u području ljudskih potencijala (*Facebook* i *LinkedIn*). Kako bi se došlo do većeg broja studenata, upitnik je podijeljen i putem sustava *Omega* Filozofskog fakulteta u Zagrebu studentima koji pohađaju završne godine studija. Osim Filozofskog fakulteta, upitnik je podijeljen i na društvenim mrežama u grupama studenata Hrvatskih studija te Sveučilišta u Zadru. Studenti su bili upitani i za iskustvo u radu na poslovima selekcije kandidata.

Kako bi se osigurao slučajan raspored sudionika u jednu od četiri moguće skupine u istraživanju, na početku su prikupljeni demografski podaci o sudionicima. Osim spola, dobi, stupnja stručne spreme, radnog statusa te struke (u slučaju zaposlenih kandidata) i godine studija (u slučaju studenata), sudionici su trebali označiti mjesec u kojem su rođeni. Prema mjesecu rođenja, bili su raspoređeni u jednu od četiri skupine. Sudionici rođeni u siječnju, svibnju i rujnu bili su raspoređeni u prvu skupinu ( $n=50$ ), sudionici rođeni u veljači, lipnju i listopadu u drugu skupinu ( $n=55$ ), sudionici rođeni u ožujku, srpnju i studenom bili su u trećoj skupini ( $n=46$ ), a sudionici rođeni u travnju, kolovozu i prosincu raspoređeni su u četvrtu skupinu ( $n=50$ ).

Svi sudionici zamoljeni su da prosljede upitnik i svojim kolegama i poznicima koji odgovaraju kriterijima za sudjelovanje u istraživanju. Na početku upitnika sudionicima je objašnjeno kako je ispunjavanje upitnika dobrovoljno i anonimno te da

mogu bez posljedica odustati od sudjelovanja u bilo kojem trenutku. Navedeno je da na pitanja nema točnih i netočnih odgovora te su sudionici zamoljeni da odgovaraju spontano i iskreno. Naznačeno je da se samim ispunjavanjem ankete daje pristanak za sudjelovanje u istraživanju. Prosječno vrijeme potrebno za ispunjavanje ankete bilo je između deset i petnaest minuta.

## REZULTATI

Prije testiranja glavnih hipoteza, provjerena je povezanost vjerojatnosti zapošljavanja i procjene uspješnosti kandidata sa sociodemografskim varijablama.

Razlika između muških i ženskih sudionika u istraživanju u procjenama vjerojatnosti zapošljavanja i uspješnosti prezentiranog kandidata/kandidatkinje provjerena je t-testom za nezavisne uzorke. Statistički značajna razlika u procjenama između sudionika i sudionica nije pronađena.

Jednostavnom analizom varijance nije pronađena statistički značajna razlika između studenata, zaposlenih i nezaposlenih sudionika u procjenama vjerojatnosti zapošljavanja i uspješnosti kandidata. Jednostavnom analizom varijance provjerene su i razlike između sudionika različite stručne spreme (srednja stručna sprema, viša stručna sprema, visoka stručna sprema, magisterij ili doktorat) kao i zaposlenih sudionika različitih struka (psiholozi, ekonomisti, pravnici i ostali), ali nisu pronađene statistički značajne razlike u procjeni vjerojatnosti zapošljavanja i uspješnosti prezentiranog kandidata/kandidatkinje.

Provjerena je i povezanost dobi i radnog staža zaposlenih sudionika s procjenom vjerojatnosti zapošljavanja i uspješnosti prezentiranog kandidata/kandidatkinje. Analizom nije utvrđena povezanost duljine radnog staža s procijenjenom vjerojatnosti zapošljavanja ili uspješnosti prezentiranog kandidata/kandidatkinje. Međutim, pronađena je niska negativna povezanost dobi sudionika i procjene vjerojatnosti zapošljavanja prezentiranog kandidata/kandidatkinje,  $r(201) = -.15$ ,  $p < .05$ . Stariji sudionici procjenjivali su manje vjerojatnim da bi zaposlili prezentiranog kandidata u odnosu na mlađe sudionike.

*Efekt spola prezentiranog kandidata/kandidatkinje i uspješnosti kompanije na vjerojatnost zapošljavanja kandidata*

Kako bismo provjerali hipotezu 1. a), korištena je složena analiza varijance za nezavisne uzorke. U istraživanju je korišten 2x2 faktorijalni nacrt, pri čemu je jedna nezavisna varijabla bila spol kandidata (muškarac ili žena), a druga nezavisna varijabla bila je uspješnost kompanije (uspješna ili neuspješna). Zavisna varijabla bila je procjena vjerojatnosti zapošljavanja kandidata.

U tablici 2 prikazane su aritmetičke sredine i standardne devijacije procjena vjerojatnosti zapošljavanja prezentiranog kandidata/kandidatkinje u odnosu na uspješnost kompanije.

*Tablica 2*

Aritmetička sredina i standardna devijacija procjena vjerojatnosti zapošljavanja prezentiranog kandidata/kandidatkinje u odnosu na uspješnost kompanije ( $N=201$ )

	<i>M</i>	<i>SD</i>
Muški kandidat i uspješna kompanija ( $n=50$ )	7.38	1.97
Muški kandidat i neuspješna kompanija ( $n=46$ )	5.91	2.29
Ženska kandidatkinja i uspješna kompanija ( $n=55$ )	6.40	2.61
Ženska kandidatkinja i neuspješna kompanija ( $n=50$ )	7.14	2.30

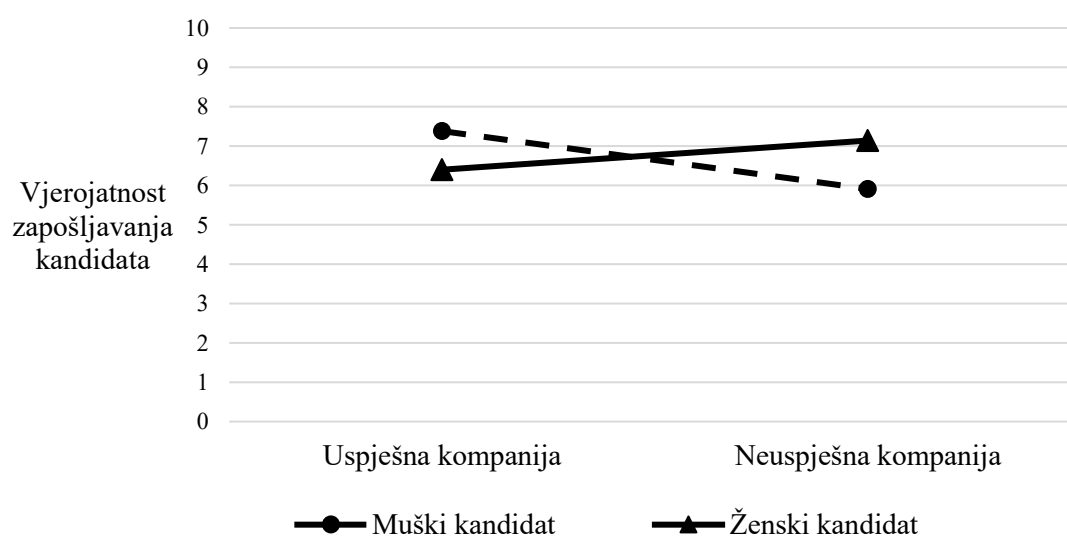
U tablici 3 prikazani su rezultati analize varijance koji pokazuju da glavni efekti spola prezentiranog kandidata i uspješnosti kompanije nisu statistički značajni. Vjerojatnost zapošljavanja i ženskog i muškog kandidata je bila podjednaka,  $F(1, 197) = 1.237$ ,  $p = .267$ ,  $\eta^2 = 0.006$ , kao i vjerojatnost zapošljavanja u slučaju uspješne ili neuspješne kompanije,  $F(1, 197) = 0.143$ ,  $p = .706$ ,  $\eta^2 = 0.001$ . Međutim, interakcija spola prezentiranog kandidata/kandidatkinje i uspješnosti kompanije je statistički značajna,  $F(1, 197) = 11.405$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = 0.054$ .

Tablica 3

Rezultati složene analize varijance za zavisnu varijablu vjerojatnosti zapošljavanja sa spolom kandidata i uspješnosti kompanije kao nezavisnim varijablama ( $N=201$ )

Izvor varijabiliteta	$F$	$df$	$p$	$\eta^2$
Spol kandidata	1.237	1, 197	0.267	0.006
Uspješnost kompanije	0.143	1, 197	0.706	0.001
Spol kandidata * uspješnost kompanije	11.405	1, 197	< .001	0.054

Interakcijski efekt spola kandidata i uspješnosti kompanije u procjenama vjerojatnosti zapošljavanja prezentiranog kandidata prikazan je grafički (Slika 1). U uspješnoj kompaniji kandidat ima veću vjerojatnost da bude zaposlen u odnosu na kandidatkinju. Kada je kompanija neuspješna, kandidatkinja ima veću vjerojatnost da će biti zaposlena u odnosu na kandidata.



Slika 1. Interakcijski efekt spola kandidata i uspješnosti kompanije u procjenama vjerojatnosti zapošljavanja prezentiranog kandidata ( $N=201$ )

*Efekt spola prezentiranog kandidata/kandidatkinje i uspješnosti kompanije na procjenu uspješnosti kandidata*

Kako bismo provjerili hipotezu 1. b), korištena je složena analiza varijance za nezavisne uzorke. U istraživanju je korišten 2x2 faktorijalni nacrt, pri čemu je jedna nezavisna varijabla spol kandidata (muškarac ili žena), a druga nezavisna varijabla bila je uspješnost kompanije (uspješna ili neuspješna). Zavisna varijabla bila je procjena uspješnosti kandidata, a rezultati su prikazani niže.

U tablici 4 prikazane su aritmetičke sredine i standardne devijacije procjena uspješnosti prezentiranog kandidata/kandidatkinje u odnosu na uspješnost kompanije.

*Tablica 4*  
Aritmetička sredina i standardna devijacija procjena uspješnosti prezentiranog kandidata/kandidatkinje u odnosu na uspješnost kompanije (N=201)

	<i>M</i>	<i>SD</i>
Muški kandidat i uspješna kompanija (n=50)	7.36	2.05
Muški kandidat i neuspješna kompanija (n=46)	5.76	2.30
Ženska kandidatkinja i uspješna kompanija (n=55)	6.55	2.76
Ženska kandidatkinja i neuspješna kompanija (n=50)	7.50	1.91

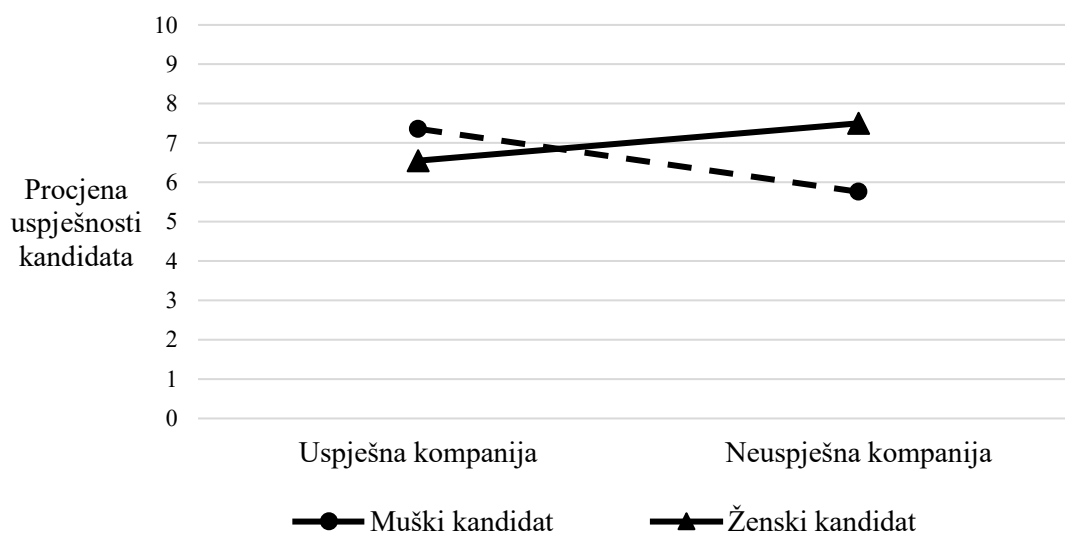
U tablici 5 prikazani su rezultati analize varijance koji pokazuju da glavni efekti spola prezentiranog kandidata i uspješnosti kompanije nisu statistički značajni. Procjena uspješnosti i ženskog i muškog kandidata je bila podjednaka,  $F(1, 197) = 0.990, p = .321, \eta^2 = 0.005$ , kao i procjena uspješnosti u slučaju uspješne ili neuspješne kompanije,  $F(1, 197) = 2.038, p = .155, \eta^2 = 0.009$ . Međutim, interakcija spola prezentiranog kandidata/kandidatkinje i uspješnosti kompanije je statistički značajna,  $F(1, 197) = 15.546, p < .001, \eta^2 = 0.072$ .

Tablica 5

Rezultati složene analize varijance za zavisnu varijablu procjene uspješnosti kandidata sa spolom kandidata i uspješnosti kompanije kao nezavisnim varijablama ( $N=201$ )

Izvor varijabiliteta	$F$	$df$	$p$	$\eta^2$
Spol kandidata	0.990	1, 197	0.321	0.005
Uspješnost kompanije	2.038	1, 197	0.155	0.009
Spol kandidata * uspješnost kompanije	15.546	1, 197	< .001	0.072

Interakcijski efekt spola kandidata i uspješnosti kompanije u procjenama uspješnosti prezentiranog kandidata prikazan je grafički (Slika 2). U uspješnoj kompaniji za kandidata je procijenjeno da će biti uspješniji u odnosu na kandidatkinju. U neuspješnoj kompaniji kandidatkinja je procijenjena uspješnija u odnosu na kandidata.



Slika 2. Interakcijski efekt spola kandidata i uspješnosti kompanije u procjenama uspješnosti prezentiranog kandidata ( $N=201$ )

Zaključno, analize rezultata su pokazale kako u situaciji kada je kompanija uspješna, muškarac ima veću vjerojatnost zapošljavanja i procijenjeno je da će biti uspješniji u odnosu na ženu u zadržavanju trenda rasta kompanije. Isto tako, žena ima veću vjerojatnost zapošljavanja i procijenjeno je da će biti uspješnija u neuspješnoj kompaniji koju bi trebalo vratiti u putanju rasta.

## RASPRAVA

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi pojavljuje li se preferencija zapošljavanja žena na rukovodeće funkcije u kompanijama koje su prethodno bile u krizi među osobama koje imaju radno iskustvo u području ljudskih resursa te među studentima psihologije. Seksizam i diskriminirajuće prakse u većim organizacijama odražavaju se i na strategije ljudskih resursa koji su uglavnom zaduženi za definiranje politike zapošljavanja, kompenzacije i napredovanja (Stamarski i Son Hing, 2015). Stoga je važno provjeriti pojavljuje li se efekt staklene litice među populacijom koja se bavi ili će se baviti ovim područjem rada.

Kako bi se utvrdio utjecaj spola prezentiranog kandidata/kandidatkinje i uspješnosti kompanije na vjerojatnost zapošljavanja kandidata i procjenu njihove uspješnosti provedene su složene analize varijance za nezavisne uzorke.

U ovom istraživanju glavni efekt spola kandidata nije se pokazao statistički značajnim za procjenu vjerojatnosti zapošljavanja. Vjerojatnost zapošljavanja muškaraca i žena bila je podjednaka. S obzirom na podatke o podzastupljenosti žena na tržištu rada (International Labour Organization, 2019) te nejednakim prilikama pri zapošljavanju žena i muškaraca (OECD, 2019), moglo bi se zaključiti kako postoji preferencija zapošljavanja muškaraca u odnosu na žene. Međutim, Ryan i Haslam (2008), Ashby, Ryan i Haslam (2007) te Bruckmüller i Branscombe (2010) nisu pronašli glavni efekt spola prezentiranog kandidata u svojim istraživanjima. Kao dodatni argument, Ruggs, Hebl, Cox, Roehling, Weiner i Barron (2013) navode kako sve veći broj organizacija preferira zapošljavati psihologe u odjele ljudskih resursa kako bi osigurali pravednost u selekcijskim procedurama i politikama napredovanja, ali i brigu o smanjenju diskriminacije na radnom mjestu te reprezentaciji interesa manjina. Budući da je ovo istraživanje provedeno na populaciji studenata psihologije i pojedincima s iskustvom u području ljudskih resursa, moguće je pretpostaviti kako su pojedinci iz ove populacije osjetljiviji na problematiku diskriminacije i etičnost pri donošenju odluka o zapošljavanju.

Glavni efekt spola kandidata također se nije pokazao značajnim u procjenama uspješnosti kandidata. Procjena uspješnosti muškaraca i žena bila je podjednaka. Ovaj nalaz u skladu je s istraživanjima staklene litice poput onog Ryanove i Haslama (2008) u



kojem nisu pronašli razliku u procjenama kompetentnosti i buduće uspješnosti muških i ženskih kandidata.

Glavni efekt uspješnosti kompanije u procjenama vjerojatnosti zapošljavanja također se nije pokazao statistički značajnim, što je u skladu s istraživanjem Bruckmüller i Branscombe (2010) koji također nisu pronašli značajni glavni efekt uspješnosti kompanije. Vjerojatnost zapošljavanja kandidata u uspješnoj i neuspješnoj kompaniji bila je podjednaka. Budući da je zadatak sudionika bio fokusirati se na prikladnost prezentiranog kandidata/kandidatkinje za radno mjesto u kompaniji koja je prikazana scenarijem, vjerojatno je kako su se sudionici pri donošenju odluke usmjerili na radno iskustvo kandidata prikazano u scenariju, a ne karakteristike kompanije koja im je prezentirana.

U procjenama uspješnosti kandidata glavni efekt uspješnosti kompanije također se nije pokazao statistički značajnim. Kandidati su procjenjivani podjednako uspješnima u uspješnoj i neuspješnoj kompaniji. Ponovno, ovaj nalaz u skladu je s prethodnim istraživanjima efekta staklene litice (npr. Ashby, Ryan i Haslam, 2007).

Iako se efekti spola i ekonomskih pokazatelja kompanije u procjeni vjerojatnosti zapošljavanja kandidata/kandidatkinje i njihovoj radnoj uspješnosti nisu pokazali značajnima, interakcije ovih varijabli u oba su slučaja statistički značajne. U povoljnoj ekonomskoj situaciji za kompaniju muškarac ima veću vjerojatnost da bude zaposlen te je procijenjeno da će biti uspješniji u odnosu na ženu. Kada se kompanija nalazi u nepovoljnoj ekonomskoj situaciji, žena ima veću vjerojatnost da će biti zaposlena te je procijenjeno da će biti uspješnija u odnosu na muškarca. Ovi rezultati u skladu su s brojnim eksperimentalnim istraživanjima i arhivskim studijama koja su potvrdila postojanje efekta staklene litice u različitim kontekstima (Velte, 2018).

Rezultati istraživanja ukazuju na to da je odabir kandidata za rukovodeću funkciju pod utjecajem osobinskih i kontekstualnih varijabli čija kombinacija čini specifičnu situaciju u kojoj se javlja preferencija biranja žena ili muškaraca na takva radna mjesta. Ovo istraživanje potvrdilo je nalaze koji govore o implicitnom vjerovanju sudionika o povezanosti osobina rukovoditelja s osobinama muškaraca, budući da se pokazala značajna preferencija biranja muškaraca na rukovodeća radna mjesta u situacijama kad kompanija posluje stabilno (Schein 1973; prema Schein, 2007). No, kao što fenomen staklene litice pretpostavlja, čini se kako u situacijama krize sudionici implicitno smatraju

da postoje neke karakteristike žena koje odgovaraju takvim izazovnim situacijama (Ryan i sur., 2011).

U ovom istraživanju dio uzorka činili su pojedinci s radnim iskustvom u ljudskim resursima čija je uloga u kompaniji dominantno usmjerena na zaposlenike, odnose među njima i organizacijsku klimu. Moguće je kako su sudionici s iskustvom rada u ljudskim resursima bili fokusirani na potencijalne interpersonalne probleme i pad morala koji proizlaze iz financijske krize, više nego na isključivo ekonomski aspekt lošijeg poslovanja kompanije. U tom kontekstu, moguće je kako su razmišljali u smjeru održavanja pozitivne organizacijske klime i poboljšanja odnosa među zaposlenicima te procijenili da su žene u tome uspješnije s obzirom na osobine koje se stereotipno pripisuju ženama, kao što su toplina, intuitivnost i razumijevanje za tuđe osjećaje. U slučaju kad kompanija posluje stabilno, moguće je kako su sudionici razmišljali o održavanju rasta i konkurentnosti na tržištu te su za uspješno postizanje tih rezultata potrebnima smatrali osobine koje se stereotipno pripisuju muškarcima, kao što su agresivnost ili asertivnost.

Velika većina istraživanja efekta staklene litice potvrđuje *think crisis-think female* pristranost kao dominantno objašnjenje u podlozi (Velte, 2018). Čak je i arhivska studija Bertholdt i sur. (2019) koja nije utvrdila postojanje staklene litice u njemačkim i britanskim kompanijama, ispitujući reakcije burze dionica na promjene u kompanijama, utvrdila pozitivnije reakcije na imenovanje žene u situacijama prethodnog pada poslovanja nego u situacijama stabilnog poslovanja, kad su reakcije na imenovanje žena na rukovoditeljske funkcije bile negativnije.

Postojanje efekta staklene litice podrazumijeva brojne praktične implikacije i opasnosti za žene koje se nalaze u ovakvim situacijama u poslovnom okruženju. Kompanije u lošoj financijskoj situaciji stavljaju velik pritisak na rukovodeće osobe te se u takvim okolnostima objašnjenja za organizacijske ishode fokusiraju na osobine ličnosti i sposobnosti osoba koje su na tim pozicijama umjesto na kontekstualne varijable i situacijske faktore u kojima se organizacije nalaze. Kao što prethodno navedena istraživanja potvrđuju, u usporedbi s muškarcima, žene na rukovodećim radnim mjestima izložene su različitim kriterijima za kritiku i u većoj su opasnosti za okrivljavanje za negativne ishode koji bi se dogodili neovisno o njihovom imenovanju (Ryan i Haslam, 2005). Pripisivanje krivnje ženama koje se nalaze na rukovoditeljskoj funkciji u trenutku krize potencijalno može imati dugotrajne posljedice na njihovo psihofizičko zdravlje

(Ryan i sur., 2011) ali i kasniju karijeru (Bruckmüller, Ryan, Rink, Haslam, 2014). Također, budući da je u kompanijama koje se nalaze u kritičnim situacijama teško postići velik napredak u kratkom vremenu i žene se na rukovodećim funkcijama često okrivljuju za izostanak rezultata ili daljnje opadanje poslovanja, povezivanje negativnih poslovnih ishoda sa ženama rukovoditeljima u javnosti može dovesti do perpetuiranja stereotipa o ženama kao manje sposobnima za rukovođenje.

Ovo istraživanje potvrdilo je kako se efekt staklene litice javlja i kod osoba koje su (ili će biti) zaposlene u području ljudskih potencijala i time zadužene za kreiranje i sudjelovanje u politici zapošljavanja ili napredovanja zaposlenika. Važno je osvijestiti kako i kod populacije za koju se očekuje da je osjetljiva na problematiku stereotipa i diskriminacije i dalje prevladava mišljenje da će stereotipne "ženske" osobine biti poželjnije u krizi u odnosu na stabilno poslovanje gdje se i dalje preferiraju osobine koje se stereotipno pripisuju muškarcima. Ovi rezultati daju važan doprinos osvještavanju pojma staklene litice u populaciji kako bi se nepovoljni efekti na žene u poslovnom okruženju umanjili te kako bi se više žena zapošljavalo na rukovodeće funkcije u jednakoj mjeri u uspješnim kompanijama kao i kompanijama koje su u krizi.

Zapošljavanje žena na rukovoditeljske funkcije, osim ostvarivanja rodne ravnopravnosti, ima i pozitivne posljedice na poslovanje kompanija. Tri četvrtine od 13 tisuća kompanija u 70 zemalja svijeta obuhvaćenih istraživanjem Međunarodne organizacije rada navodilo je kako je rodna ravnopravnost na rukovoditeljskim radnim mjestima dovela do raznih pozitivnih posljedica na poslovanje, kao što su: porast u profitu između 5 i 20 % godišnje, poboljšanja u kreativnosti i inovativnosti zaposlenika, pozitivna slika tvrtki kao poslodavaca za potencijalne nove zaposlenike te porast u zadovoljstvu krajnjih korisnika i retenciji zaposlenika (Bureau for Employers' Activities, 2019).

## **METODOLOŠKI NEDOSTACI I SMJERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA**

Prva skupina potencijalnih nedostataka u ovom istraživanju odnosi se na činjenicu da u on-line istraživanjima postoji problem kontrole sudionika. Neki sudionici mogli su više puta riješiti upitnik a budući da je sudjelovanje u istraživanju bilo u potpunosti anonimno, za kontrolu tog problema nije korištena provjera IP adrese ili neko slično rješenje. Također, nije bilo moguće kontrolirati jesu li osobe koje su ispunjavale

istraživanje zaista studenti psihologije završnih godina ili osobe koje imaju radno iskustvo u području ljudskih potencijala. Još jedan nedostatak koji je povezan s istraživanjima putem interneta je nedostatak interakcije s ispitivačem. Iako izostanak interakcije sudionika s ispitivačem može biti prednost zbog eliminacije potencijalnog utjecaja na sudionike, može predstavljati i nedostatak ukoliko je ispitanik imao određene nejasnoće vezano uz upitnik ili istraživanje.

U ovakvom tipu istraživanja, moguća je i pojava pristranosti koja se odnosi na činjenicu da se sudionici koji su pristali sudjelovati u istraživanju razlikuju od osoba koje nisu sudjelovale u istraživanju, a koje pripadaju ciljanoj populaciji.

Moguće je pretpostaviti da se sudionici koji nisu bili motivirani sudjelovati u istraživanju ili ne koriste društvene mreže na neki način razlikuju od sudionika koji su sudjelovali u istraživanju i koji su dali odgovore u pogledu preferencija zapošljavanja žena na rukovodeće funkcije u kompanijama te da bi njihova uključenost utjecala na rezultate.

U kontekstu nedostataka istraživanja, možda je najvažnije spomenuti uzorak. Kao što je navedeno, u istraživanju je sudjelovalo više žena (61.2 %), nego muškaraca (38.8 %). U istraživanju preferencija odabira muškaraca ili žena na rukovodeće pozicije bilo bi važno imati podjednak broj muškaraca i žena u uzorku. Također, u uzorku su dominirali zaposleni (57.7 %) nad studentima psihologije (37.8 %). Osim toga, sudionici u ovom istraživanju su bili dostupni te ne možemo tvrditi da se reprezentativni za populaciju studenata diplomskih studija psihologije ili osoba zaposlenih u ljudskim potencijalima. Uzorak nije bio velik, u istraživanju je sudjelovao 201 sudionik, te je sama veličina uzorka možda utjecala na činjenicu da neke razlike među različitim skupinama ispitanika nisu detektirane. Većim uzorkom bi se povećala statistička snaga analize i smanjila bi se vjerojatnost da se pojave pogreške tipa II, tj. lažno negativni rezultati (Lieber, 1990). U budućim istraživanjima, na većem i spolno manje pristranom uzorku bilo bi važno nastaviti istraživati fenomen staklene litice kod populacije studenata psihologije i osoba zaposlenih u ljudskim potencijalima.

Potencijalni nedostaci odnose se na formu životopisa i na način na koji su ekonomski pokazatelji kompanije prezentirani sudionicima u istraživanju. Različiti autori su imali nešto drugačije nacрте i pristupe u istraživanju fenomena staklene litice (Ashby, Ryan i Haslam, 2007; Ryan i Haslam, 2008; Ryan, Haslam, Kulich, 2010). Velte (2018) upozorava na važnost operacionalizacije uspješnosti kompanije. Moguće je kako su

pokazatelji uspješnosti kompanije u ovom istraživanju bili nedovoljno specifični, realistični ili relevantni za sudionike. Kao što Velte (2018) i navodi, pokazatelji uspješnosti kompanije mogu biti različito bitni za različite skupine sudionika; neki se fokusiraju na financijske pokazatelje, dok su drugima bitniji pokazatelji nepovoljne organizacijske klime. Također, budući da su dio uzorka činili studenti koji uglavnom nemaju iskustva s ekonomskim pokazateljima uspješnosti poslovanja, moguće je kako im podaci nisu bili dovoljno jasni. Moguće je također kako životopisi prezentiranih kandidata nisu bili dovoljno detaljni ili realistični za sudionike, pogotovo za dio sudionika koji imaju radno iskustvo u selekciji kandidata te im je zbog toga bilo otežano donijeti odluku. Razlike u prezentiranju kompanije i potencijalnog kandidata/kandidatkinje mogu utjecati na rezultate i ne može ih se zanemariti. Potencijalna dodatna istraživanja načina na koji su sudionici razumjeli uputu, opisane kompanije i ekonomske pokazatelje su važna kada je riječ o scenarijima korištenim u ovom istraživanju.

U budućim istraživanjima svakako bi bilo važno nastaviti istraživati mehanizme koji su u podlozi fenomena staklene litice. Kako je ovo istraživanje pokazalo da se fenomen pojavljuje kod studenata psihologije i osoba zaposlenih u ljudskim potencijalima, bilo bi zanimljivo istražiti kako prethodno upravljačko iskustvo ili iskustvo u vođenju kompanije kroz krize utječe na donošenje odluka o zapošljavanju muških ili ženskih kandidata na rukovodeće pozicije u kompanijama.

## **ZAKLJUČAK**

Cilj ovog istraživanja bio je provjeriti efekt staklene litice, odnosno utvrditi pojavljuje li se preferencija zapošljavanja žena na rukovodeće funkcije u kompanijama koje su prethodno bile u krizi među osobama koje imaju radno iskustvo u području ljudskih resursa te među studentima psihologije.

Rezultati su pokazali kako ne postoji općeniti utjecaj spola prezentiranog kandidata/kandidatkinje na procjenu vjerojatnosti zapošljavanja kandidata ili procjenu uspješnosti tog kandidata/kandidatkinje u održavanju ili vraćanju trenda rasta kompanije. Isto tako, efekt uspješnosti kompanije nije imao utjecaja na vjerojatnost zapošljavanja i procjenu uspješnosti kandidata/kandidatkinje. Međutim, analiza je pokazala kako postoji statistički značajna interakcija ovih varijabli. U uspješnoj kompaniji, muškarac ima veću

vjerojatnost zapošljavanja i procijenjeno je da će biti uspješniji u odnosu na ženu u zadržavanju trenda rasta kompanije. Isto tako, žena ima veću vjerojatnost zapošljavanja i procijenjeno je da će biti uspješnija u neuspješnoj kompaniji koju treba vratiti u putanju rasta. Ovakvi rezultati pokazali su efekt staklene litice koji je vidljiv i na populaciji studenata psihologije i sudionika zaposlenih u ljudskim potencijalima što ukazuje na to da je i ova populacija, koja u svakodnevnom radu utječe ili će možda utjecati na odabir rukovodećih osoba, također podložna efektu staklene litice.

## LITERATURA

- Archer Mann, S., Huffman, D.J. (2005). The decentering of second wave feminism and the rise of the third wave. *Science & Society*, 69(1), 56-91.
- Ashby, J.S., Ryan, M.K., Haslam, S.A. (2007). Legal work and the Glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to lead problematic cases. *William & Mary Journal of Race, Gender, and Social Justice*, 13(3), 775-793.
- Baxandall, R., Gordon, L. (2002). Second-wave feminism. U: N.A. Hewitt (Ur.), *A companion to American women's history* (str. 414-432). Oxford: Blackwell Publishing.
- Bechtoldt, M.N., Bannier, C.E., Rock, B. (2019). The glass cliff myth? – Evidence from Germany and the U.K. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 273-297.
- Blackburn, R.M., Brooks, B., Jarman, J. (2001). The vertical dimension of occupational segregation. *Work, Employment and Society*, 15(3), 511-538.  
DOI: 10.1017/S0950017001000332.
- Blau, F.D., Kahn, L.M. (2017). Gender differences in pay. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 75-99.
- Bowden, P., Mummery, J. (2009). Understanding feminism. U: J. Reynolds (Ur.), *Understanding movements in modern thought series*. London: Routledge.
- Bruckmüller, S., Branscombe, N.R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49, 433-451.
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues Policy Review*, 8, 202-232.
- Bureau for Employers' Activities. (2019). *Women in Business and Management: The business case for change*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700953.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf).
- Chang, A. (2012). *Google executive Marissa Mayer named Yahoo's new chief executive*. <https://www.latimes.com/business/technology/la-fi-tn-yahoo-ceo-marissa-mayer-20120716-story.html>.
- Deloitte. (2019). *Žene u poslovnom svijetu*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_Zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu\\_2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_Zene_u_poslovnom_svijetu_2019.pdf)
- Eagly, A.H., Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.

- European Commission. (2019). *Women's situation in the labour market*. <https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality>.
- European Institute for Gender Equality. (2020). *Gender equality glossary and thesaurus*. <https://eige.europa.eu/thesaurus>.
- Georgakakis, D., Ruigrok, W. (2017) CEO succession origin and firm performance: A multilevel study. *Journal of management studies*, 54(1), 58-87.
- Glick, P., Fiske, S.T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491-512.
- Grant Thornton. (2019). Women in business: building a blueprint for action. [https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report\\_grant-thornton-spreads-low-res.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report_grant-thornton-spreads-low-res.pdf)
- Haslam, S.A., Ryan, M.K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530-546.  
DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.07.011
- Hicks-Clarke, D., Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324-345.  
DOI: 10.1108/00483480010324689.
- International Labour Organization. (2019). *World employment social outlook: Trends 2019*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670542.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf).
- Kreimer, M. (2004). Labour market segregation and the gender-based division of labour. *European Journal of Women's Studies*, 11(2), 223-246.
- Lieber, R.L. (1990). Statistical significance and statistical power in hypothesis testing. *Journal of Orthopaedic Research*, 8, 304-309.
- Lueptow, L.B., Garovich-Szabo, L., Lueptow, M.B. (2001). Social change and the persistence of sex typing: 1974-1997. *Social Forces*, 80(1), 1-35.
- Lorber, J. (2010). *Gender inequality: Feminist theories and politics*. New York: Oxford University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Social protection and well-being*. [https://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=TIME\\_USE](https://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=TIME_USE)
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26(1), 14-29.
- Parker, R.J. (2011). *British Prime Ministers*. Stoud: Amberley Publishing.



- Peterson, H. (2014). An academic 'glass cliff'? Exploring the increase of women in Swedish higher education management. *Athens Journal of Education*, 1(1), 33-44.
- Ridgeway, C.L. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review*, 62(2), 218-235.
- Rentoul, J. (2016). *Boring and competent Theresa May is what the nation needs after the shock of the Brexit vote*. <https://www.independent.co.uk/voices/boring-and-competent-theresa-may-is-what-the-nation-needs-after-the-shock-of-the-brexit-vote-a7114531.html>.
- Ruggs, E.N., Hebl, M.R., Cox, C.B., Roehling, M.V., Weiner, R.L., Barron, L. (2013). Gone fishing: I–O psychologists' missed opportunities to understand marginalized employees' experiences with discrimination. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 39-60.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Kulich, C. (2010). Politics and the glass cliff: evidence that women are preferentially selected to contest hard-to-win seats. *Psychology of Women Quarterly*, 34, 56-64.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Hersby, M.D., Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455.
- Sabharwal, M. (2013). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 1-29.
- Schein, V.E. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), 6-18. DOI:10.1108/09649420710726193.
- Scott, J.W. (1988). Deconstructing equality-versus-difference: The uses of post-structuralist theory for feminism. *Feminist Studies*, 14(1), 33-50.
- Seguino, S. (2016). Global trends in gender equality. *Journal of African Development*, 18(1), 9-30.
- Siguaw, J.A., Honeycutt, E.D. (1995). An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes. *Industrial Marketing Management*, 24, 45-52.
- Stamarski, C.S., Son Hing, L.S. (2015). Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-20.

- Stotsky, J.G., Shibuya, S., Kolovich, L., Kebhaj, S. (2016). *Trends in gender equality and women's advancement*. International Monetary Fund.  
DOI: 10.5089/9781475592955.001
- Subrahmanian, R. (2005). Gender equality in education: Definitions and measurements. *International Journal of Educational Development*, 25, 395-407.
- Velte, P. (2018). Appointing female CEOs in risky and precarious firm circumstances: A review of the glass cliff phenomenon. *Corporate Ownership & Control*, 15(2), 33-43.
- Vollmer, L. (2004). *Anne Mulcahy: The Keys to Turnaround at Xerox*.  
<https://www.gsb.stanford.edu/insights/anne-mulcahy-keys-turnaround-xerox>.
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: Explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482-496.
- Williams, C.L. (1992). The Glass Escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267.

## **PRILOZI**

*Prilog 1.* Uputa za sudionike i hipotetski scenarij koji opisuje fiktivnu kompaniju koja je a) uspješna i b) neuspješna

### *Scenarij a:*

Molimo da pročitate tekst koji opisuje pokazatelje uspješnosti kompanije u zadnje dvije godine, a vidljivo je kako kompanija posluje sve uspješnije:

Wirelabs je telekomunikacijska kompanija osnovana 1989. godine. U 2017. godini imala je 60 zaposlenika, a u 2018. godini taj broj porastao je na preko 130. Dobit kompanije u 2018. godini porasla je za 30 milijuna kuna u odnosu na 2017. godinu. Vrijednost dionice narasla je, kao i ukupni prihod kompanije u odnosu na 2017. godinu. Nakon promjena u menadžmentu, Wirelabs aktivno traži novu osobu koja će voditi kompaniju i nastaviti održavati trend rasta u budućnosti.

### *Scenarij b:*

Molimo da pročitate tekst koji opisuje pokazatelje uspješnosti kompanije u zadnje dvije godine, a vidljivo je kako kompanija posluje manje uspješno:

Wirelabs je telekomunikacijska kompanija osnovana 1989. godine. U 2017. godini imala je preko 200 zaposlenika, a u 2018. broj zaposlenika je pao na manje od 150. Dobit kompanije u 2018. godini opala je za 20 milijuna kuna u odnosu na 2017. godinu, a pala je i vrijednost dionica na burzi. Ukupni prihod kompanije također je opao u odnosu na 2017. godinu. Nakon promjena u menadžmentu, Wirelabs aktivno traži novu osobu koja će voditi kompaniju i ponovno postići rast.

*Prilog 2. Uputa za sudionike i životopis fiktivnog a) kandidata i b) kandidatkinje za radno mjesto predsjednika/ce uprave kompanije*

*Životopis a:*

Sada Vas molim da pročitate tekst koji opisuje kandidata za radno mjesto predsjednika uprave kompanije Wirelabs:

Marko Kovač rođen je u Zagrebu gdje je diplomirao na Ekonomskom fakultetu. Stekao je i MBA diplomu na prestižnom američkom sveučilištu. Na početku karijere radio je kao konzultant u velikoj američkoj kompaniji, a nakon toga se vratio u Hrvatsku gdje je preuzeo radno mjesto strateškog direktora jedne velike kompanije. Nakon toga preuzeo je poziciju predsjednika uprave jedne od najvećih kompanija u Hrvatskoj gdje je i danas zaposlen.

Marko Kovač oženjen je i ima dvoje djece koja pohađaju osnovnu školu. Za vrijeme studija sam je putovao po svijetu i stekao mnoga poznanstva. Slobodno vrijeme voli provoditi s prijateljima i baviti se humanitarnim radom.

*Životopis b:*

Sada Vas molim da pročitate tekst koji opisuje kandidatkinju za radno mjesto predsjednice uprave kompanije Wirelabs:

Ivana Kovač rođena je u Zagrebu gdje je diplomirala na Ekonomskom fakultetu. Stekla je i MBA diplomu na prestižnom američkom sveučilištu. Na početku karijere radila je kao konzultantica u velikoj američkoj kompaniji, a nakon toga se vratila u Hrvatsku gdje je preuzela radno mjesto strateške direktorice jedne velike kompanije. Nakon toga preuzela je poziciju predsjednice uprave jedne od najvećih kompanija u Hrvatskoj gdje je i danas zaposlena.

Ivana Kovač udana je i ima dvoje djece koja pohađaju osnovnu školu. Za vrijeme studija sama je putovala po svijetu i stekla mnoga poznanstva. Slobodno vrijeme voli provoditi s prijateljima i baviti se humanitarnim radom.