

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN**

**Nikolina Dreven
Karolina Kokot**

**Analiza zastupljenosti žena na rukovodećim
pozicijama hrvatskih poduzeća te utjecaj na
uspješnost poslovanja**

**Analysis of representation of women in
management positions of Croatian companies
and the impact on business performance**

Zagreb, 2015.

Ovaj rad izrađen je na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu pod vodstvom Izv.prof.dr.sc. Marine Klačmer Čalopa i Dr.sc. Jelene Horvat i predan je na natječaj za dodjelu Rektorove nagrade u akademskoj godini 2014./2015.

Popis i objašnjenje kratica korištenih u radu

CEO (eng. Chief Executive Officer) – Glavni izvršni direktor

d.d. – Dioničko društvo

d.o.o. – Društvo s ograničenom odgovornošću

EU (eng. European union) – Europska unija

NO – Nadzorni odbor

RH – Republika Hrvatska

„Žene su poput vrećice s čajem: ne možete reći koliko je čaj jak, tako dugo dok ga ne stavite u vruću vodu.“

Nancy Regan

Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Definiranje problema istraživanja	1
1.2. Ciljevi istraživanja.....	2
1.3. Hipoteze istraživanja	3
1.4. Metodologija istraživanja	5
1.5. Očekivani znanstveni doprinos.....	5
1.6. Kratke naznake sadržaja	6
2. Konceptualni okvir upravljačke strukture poduzeća	7
3. Muški i ženski način rukovođenja	11
3.1. Položaj žena u različitim društvenim i socijalnim kategorijama.....	11
3.2. Rodna terminologija i pojam staklenog stropa	14
3.3. „Muški“ i „ženski stil“ vođenja	15
3.3.1. Razlike između „muškog“ i „ženskog stila“ vođenja	15
3.4. Karakteristike žena menadžera	18
4. Dosadašnja istraživanja vezana uz zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama... 21	21
5. Empirijsko istraživanje.....	35
5.1. Metodološki okvir istraživanja	35
5.2. Izbor jedinice promatranja, obuhvata i postupka istraživanja	35
5.2.1. Rezultati empirijskog istraživanja.....	36
5.2.2. Statističke povezanosti između varijabli dobivene korelacijama	60
5.3. Nalazi hipoteza	61
5.4. Ograničenja istraživanja	64
5.5. Implikacije za buduća istraživanja	66
6. Zaključak	68
7. Zahvala.....	69
8. Popis tabela i slika	70

Literatura.....	73
9. Prilozi.....	78
9.1. Popis poduzeća koja su uključena u istraživanje.....	78
Sažetak.....	83
Summary	84
Životopisi autorica.....	85

1. Uvod

Motivacija za izradu rada na temu zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama dobivena je na drugoj godini diplomskog studija na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu u sklopu kolegija Korporacijsko upravljanje. Iako je slična tematika bila spominjana na dosta kolegija, predavanje profesorice Marine Klačmer Čalope o upravljačkoj strukturi poduzeća, kod koje je bila spomenuta spolna neravnoteža na upravljačkim pozicijama, potaknulo je autorice ovoga rada na istraživanje o zastupljenosti žena u upravama i nadzornim odborima hrvatskih poduzeća.

Istraživanje autorica potaknuto je i činjenicom kako postoji znatan broj radova o zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama u svijetu, međutim u Hrvatskoj još uvijek ne postoji dovoljan broj istraživanja koja bi se bavila tom tematikom. Zbog toga se može zaključiti da se u Hrvatskoj još uvijek ne pridaje dovoljno pažnje toj tematici, već je to zanemareno. Sličnom tematikom bave se i brojni mediji te se na navedenu tematiku stavlja veliki naglasak u društvu, a pogotovo u EU.

Isto tako, istraživanje je potaknuto i time što se zadnjih nekoliko godina sve više govori o ravnopravnosti spolova te o poticanju nediskriminacije žena u različitim sferama života, od zapošljavanja, napredovanja na radnom mjestu, političkog angažmana, poduzetništva i slično. Danas se sve više govori i o tome kako raste broj žena na rukovodećim pozicijama te kako su ona poduzeća koja vode žene uspješnija zbog karakteristika samih žena kao vođa, a neka istraživanja pokazuju kako su žene bolji menadžeri od muškaraca upravo zbog toga što potiču demokratski stil vođenja te dobre međuljudske odnose između svojih suradnika i zaposlenika.

1.1. Definiranje problema istraživanja

U novije vrijeme posebno interesantan i aktualan problem postaju istraživanja spolne strukture menadžmenta. Tri su najvažnija razloga za to: (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004: 58)

- suvremena društva i organizacije su sve osjetljivija na kulturalnu i druge oblike diskriminacije u radu;
- sve se više ističe različitost, pa i superiornost tzv. „ženskog stila“ menadžmenta primjerenijeg novim poslovnim uvjetima i ulozi menadžera u suvremenom poslovanju, orijentiranom na maksimalni razvoj i korištenje ljudskih potencijala, kao najvažnije imovine i izvora konkurentne sposobnosti i prednosti poduzeća;

- upravljanje različitošću i raznolikošću, u koju spada i spolna različitost, postaje važna preokupacija modernih menadžera i organizacija.

Jedno od najvažnijih i najvećih istraživanja koje je provedeno u Hrvatskoj, a koje se tiče zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH, provedeno je 2011. godine od strane Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova. Postoji cijeli niz razloga koji su opravdali provođenje tog istraživanja, a najvažniji su sljedeći: (Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova, 2011)

- podzastupljenost žena kao pokazatelj nejednakog položaja žena,
- postojanje obveze poduzimanja mjera pozitivne akcije radi unapređivanja uravnotežene zastupljenosti žena i muškaraca na tržištu rada te
- zahtjevi koji za RH proizlaze iz pravne stečevine EU.

Iz svega navedenog proizlazi razmišljanje autorica kako je danas još uvijek veliki problem u svijetu što su žene podzastupljene u različitim sferama života, a posebno je važno razmotriti problem podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama u Hrvatskoj te koliko žene teže napreduju na viša rukovodeća mjesta i s čim se sve susreću u izgradnji karijere i kod napredovanja.

1.2. Ciljevi istraživanja

U sklopu ovog rada provedeno je istraživanje s namjerom utvrđivanja broja žena u odborima 400 najvećih hrvatskih poduzeća prema izboru Privrednog vjesnika za 2013. godinu. Ciljevi provedenog istraživanja bili su ispitati:

- udio (%) žena u upravama hrvatskih poduzeća;
- udio (%) žena u nadzornim odborima hrvatskih poduzeća;
- utvrditi da li postoji razlika između visine dobiti nakon oporezivanja poduzeća koja imaju u upravi spolnu raznolikost u odnosu na ona koja nemaju;
- utvrditi da li postoji razlika između visine dobiti nakon oporezivanja poduzeća koja imaju spolnu raznolikost u nadzornom odboru u odnosu na ona koja nemaju.

Istraživanjem se zapravo željelo saznati da li spolna raznolikost u upravi i nadzornom odboru poduzeća utječe na njihovu uspješnost.

1.3. Hipoteze istraživanja

Sukladno problemu podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama hrvatskih poduzeća, postavljene su sljedeće hipoteze uz pomoć kojih se želi provjeriti kakvo je stanje što se tiče žena na rukovodećim pozicijama najvećih hrvatskih poduzeća te da li postoje razlike u uspješnosti poduzeća ovisno o spolnoj strukturi odbora poduzeća.

H1. Udio žena na rukovodećim pozicijama 400 najvećih hrvatskih poduzeća je manji od 40%.

Nedovoljna zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama problem je kojem se sve više pridodaje pažnje. EU redovito provodi istraživanja o broju žena u upravama i nadzornim odborima. Prema Europskoj komisiji (2014) postotak žena u upravnom odboru ili nadzornom odboru bio je 20% prema posljednjem istraživanju provedenom u 2014. godini. EU je namjeravala uvesti kvote za upravne odbore od najmanje 40% žena do 2020. godine upravo zbog neravnopravne zastupljenosti žena, međutim na sjednici Vijeća EU prijedlog nije podržan od strane većine članica. (Gajdek, 2015) Budući da je RH članica EU, takav prijedlog značajan je i za nju.

Prema istraživanju provedenom od strane Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova, u 2014. godini, rezultati ukazuju na sličnu situaciju kao i u EU. U upravi dioničkih društva je 17,32% žena, dok ih je u nadzornom odboru 21,69%. Kod društava s ograničenom odgovornošću, brojka je nešto veća, točnije 31,87% žena nalazi se u upravi i 24,6% u nadzornom odboru. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova navodi, da se unatoč tome što je RH još daleko od postizanja spolne uravnoteženosti na rukovodećim pozicijama, postotak žena povećao, u odnosu na istraživanje iz 2011. godine. (Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova, 2014)

H2. Spolna raznolikost u upravi poduzeća doprinosi uspješnosti poduzeća.

Ovom hipotezom nastojat će se utvrditi da li su poduzeća *gdje je spolna raznolikost jače izražena u upravi uspješnija od prosjeka 400 hrvatskih najvećih poduzeća iz 2013. godine.*

Postoji veliki broj istraživanja provedenih u različitim zemljama koja ukazuju na to da gdje je spolna raznolikost u upravi izraženija, postižu bolje poslovne rezultate. Prema istraživanju *Credit Suisse Research* (2014) koje će u dijelu rada 4. *Dosadašnja istraživanja vezana uz zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama* biti detaljnije opisano, poduzeća kod kojih je izvršni direktor žena, ostvaruju bolje rezultate što se tiče povrata uloženog kapitala, odnosa duga i glavnice te odnosa isplate dividendi.

Istraživanje provedeno od strane McKinsey & Company (2007) daje rezultate koji govore o tome kako poduzeća s većim brojem žena u odboru imaju veći povrat uloženog kapitala u odnosu na prosjek sektora, kao i dobit prije oporezivanja i kamata, ali i veći rast cijena dionica. Jack Zenger i Joseph Folkman (2012) istraživali su različite stilove vodstva između muškaraca i žena, a rezultati istraživanja ukazuju kako su žene ostvarile bolje ocjene u svim vještinama koje se smatraju ključnima za uspješno vodstvo osim u jednoj, što ukazuje da žene imaju znatan potencijal za preuzimanju vodećih funkcija u poduzeću.

H3. Spolna raznolikost u NO poduzeća doprinosi uspješnosti poduzeća.

Ovom hipotezom nastojat će se utvrditi da li su poduzeća ***koja imaju spolnu raznolikost u NO uspješnija od prosjeka 400 hrvatskih najvećih poduzeća iz 2013. godine.***

Postoji veliki broj istraživanja koja su provedena u svijetu o tome kako su poduzeća u kojima je spolna raznolikost u odborima jače izražena uspješnija od ostalih poduzeća. Najveći broj istraživanja proveden je u onim zemljama u kojima prevladava jednorazinski model korporativnog upravljanja koji objedinjuje i upravljačku i nadzornu funkciju. Jedno od takvih istraživanja koje će u radu biti detaljnije objašnjeno je i istraživanje koje su 2007. godine proveli Lois Joy, Nancy M. Carter, Harvey M. Wagener te Sriram Narayanan za *Catalyst* na uzorku 500 poduzeća koja se nalaze na Fortune ljestvici. Navedeno istraživanje dalo je sljedeće rezultate: poduzeća gdje je veća zastupljenost žena, odnosno 3 ili više žena u odborima, ostvaruju 42% veći povrat na prodaju, 66% veći povrat investiranog kapitala te 53% veći povrat uloženog vlastitog kapitala.

Zbog toga je teško pronaći istraživanja koja bi se bavila samo problematikom spolne raznolikosti u nadzornim odborima te kako to utječe na uspješnost poslovanja poduzeća. Međutim, autorice rada smatraju kako je važno promatrati spolnu raznolikost u NO te uspješnost poduzeća u kojima je spolna raznolikost u NO jače izražena iz razloga jer je NO taj koji bira upravu i ima kontrolnu ulogu nad njihovim odlukama i poslovima. Poduzeća u čijim NO je spolna raznolikost jače izražena trebala bi stoga ostvarivati bolje rezultate jer bi se vršio bolji i kvalitetniji nadzor odluka uprave. Isto tako, jače izražena spolna raznolikost u NO bi mogla utjecati na jače izraženu spolnu raznolikost i u upravama poduzeća. Od sličnih polazišta polaze i temelji na kojima počiva zakon koji je u ožujku ove godine izglasan u Njemačkoj, a prema kojem velika poduzeća u nadzornim odborima moraju izdvojiti 30% mjesta za žene. (Poslovni.hr1, 2015)

1.4. Metodologija istraživanja

Kako bi se provelo istraživanje, bilo je potrebno prikupiti podatke o poduzećima koja su istraživanjem obuhvaćena. Kao temelj se koristila lista Privrednog vjesnika 400 najvećih poduzeća u 2013. godini iz koje su se uzeli podaci o nazivu poduzeća, pravnom obliku poduzeća, broju zaposlenih, ukupnim prihodima i dobiti. Kako bi se saznao broj žena u upravi i nadzornom odboru spomenutih poduzeća koristile su se službene internetske stranice Sudskog registra RH, gdje su navedeni svi članovi svakog organa društva. Također, kod prikupljanja podataka o broju žena u upravi i NO poduzeća, koristile su se službene stranice poduzeća.

Nad prikupljenim podacima najprije se provela deskriptivna statistička analiza kako bi se saznala svojstva uzorka te dobili određeni rezultati. U svrhu jednostavnijeg prikaza dobivenih rezultata koristili su se grafički prikazi. Metodom dedukcije i generalizacije doneseni su određeni zaključci. Nakon toga je provedena korelacija Pearsonovim koeficijentom, kako bi se utvrdilo da li postoji povezanost između promatranih varijabli. U konačnici je proveden i t-test kako bi se utvrdila statistička značajnost razlika aritmetičkih sredina dvaju uzoraka.

1.5. Očekivani znanstveni doprinos

Očekivani znanstveni doprinos ogleda se u činjenici da u Hrvatskoj u odnosu na svjetska dostupna istraživanja postoji relativno mali broj istraživanja koja se bave analizom zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama te analizom uspješnosti poslovanja poduzeća u kojima je jače izražena spolna raznolikost u upravama i nadzornim odborima. Stoga će provedeno istraživanje doprinijeti povećanju radova u tom području, ali će isto tako doprinijeti razumijevanju važnosti sudjelovanja žena na rukovodećim pozicijama u poduzeću. Isto tako, rezultati dobiveni istraživanjem mogu biti poticaj za daljnja istraživanja na istu ili sličnu temu te bi se ujedno mogli vidjeti pomaci vezani uz ovu tematiku.

Dobiveni rezultati u istraživanju doprinijet će povećanju svijesti o premalom broju žena na rukovodećim pozicijama, što predstavlja značajniji problem u Hrvatskoj, ali i u svijetu jer na neki način ukazuje na prisutnost rodne diskriminacije i rodnu neravnotežu na spomenutim pozicijama. Isto tako, istraživanje bi trebalo doprinijeti povećanju težnje za ostvarivanje rodne ravnoteže na vodećim pozicijama u poduzećima u svrhu ostvarivanja najboljih rezultata.

1.6. Kratke naznake sadržaja

Rad je strukturiran u šest dijelova. Uvodni dio objašnjava motivaciju autora za provođenje navedenog istraživanja, zatim definira problem istraživanja, kao i ciljeve koji se provođenjem navedenog istraživanja žele postići. Također, u uvodnom dijelu navede se i hipoteze istraživanja kao i korištena metodologija koja se primjenjivala te očekivani znanstveni doprinos provedenog istraživanja.

U drugom i trećem dijelu rada prikazana je teorijska podloga za istraživanje, odnosno objašnjeni su svi pojmovi i tematika na koju se kasnije nadovezuje istraživanje. U tim dijelovima objašnjena je upravljačka struktura poduzeća, odbori te razlika između kontinentalnog i angloameričkog modela korporativnog upravljanja. Nadalje, objašnjene su razlike između muškog i ženskog načina rukovođenja. Također, u tim dijelovima rada daje se prikaz teorije koju je potrebno poznavati kod provođenja istraživanja, a koji je izrađen na temelju relevantne literature.

U četvrtom dijelu rada navedena su neka od relevantnih dosadašnjih istraživanja na temu zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama te spolne raznolikosti u odborima poduzeća. Isto tako, prikazani su i najvažniji rezultati spomenutih istraživanja.

U petom dijelu rada prikazano je empirijsko istraživanje. U ovom dijelu navodi se metodološki okvir istraživanja te su prikazani dobiveni rezultati istraživanja kao i statistička povezanost između varijabli dobivena korelacijom. Nadalje, u spomenutom dijelu rada prikazani su i nalazi hipoteza te ograničenja istraživanja, kao i implikacije za buduća istraživanja.

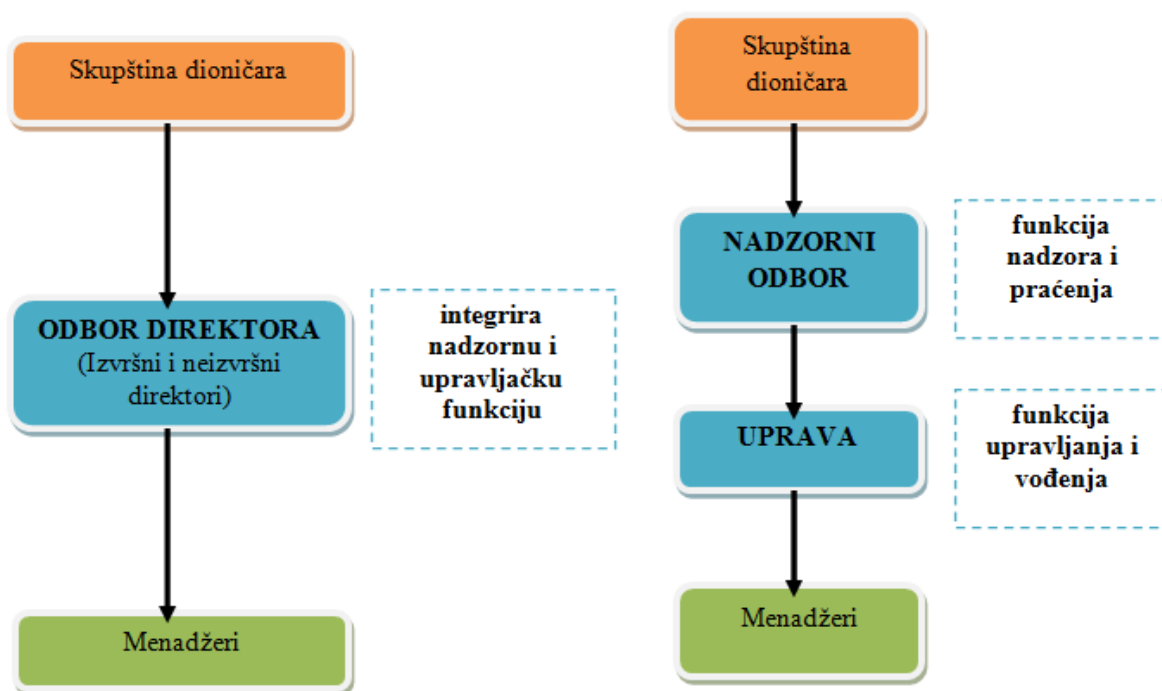
Šesti dio rada, zaključak, prikazuje najvažnije rezultate do kojih se došlo u radu. Zatim slijedi zahvala svima koji su sudjelovali i na neki način dali doprinos i pružili podršku autoricama rada. Zatim je prikazan popis slika, tabela i grafikona korištenih u radu. Nakon toga dan je popis literature korišten u izradi ovog rada. Na kraju rada nalazi se sažetak i životopisi autorica.

2. Konceptualni okvir upravljačke strukture poduzeća

Korporativno upravljanje bavi se upravljačkim strukturama i procesima u poslovnim sustavima, a može se definirati kao: „*sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači ključnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet.*“ Korporativno upravljanje treba dati odgovor na pitanje tko nadzire poduzeća i zašto, a jednako je važno i pitanje tko upravlja poduzećem. (Tipurić et al., 2006: 52)

S obzirom na to da korporativno upravljanje podrazumijeva skup različitih odnosa menadžmenta, odbora, dioničara te ostalih interesno-utjecajnih skupina i da kreira uvjete za definiranje ciljeva i načine njihovog postizanja, u tom su procesu iznimno važni načini postizanja kontrole. Upravo zbog toga postoje i djeluju mehanizmi korporativnog upravljanja, a uobičajena podjela mehanizama korporativnog upravljanja je na interne i eksterne. U interne mehanizme korporativnog upravljanja se ubrajaju odbori, naknade menadžmentu, koncentracija vlasništva, odnos s interesno-utjecajnim skupinama te korporacijsko izvještavanje. U eksterne mehanizme korporativnog upravljanja se ubrajaju: tržište za korporativnu kontrolu, zakonodavni i regulatorni okvir, zaštita manjinskih dioničara te konkurentski uvjeti. (Dropulić Ružić, 2011: 177)

Za potrebe ovog rada iznimno je važno razmotriti upravljačku strukturu poduzeća. Tako postoji jednorazinski, monistički ili angloamerički model korporativnog upravljanja te dvorazinski, dualistički ili kontinentalni model korporativnog upravljanja. Monistički i dualistički sustav korporativnog upravljanja razlikuju se upravo prema načinu organiziranja funkcija vođenja poslova i nadzora u poduzeću. Razlika između jednorazinskog i dvorazinskog modela korporativnog upravljanja prikazana je Slikom 1.



Slika 1. Jednorazinski ili dvorazinski model korporativnog upravljanja

(Izvor: izrada autorica prema Tipurić, 2006)

Monistički sustav korporativnog upravljanja obilježava objedinjenost funkcija vođenja poslova i nadzora u jednom tijelu koje se naziva upravni odbor (*board of directors*). Razumijevanje nadzorne funkcije koja je objedinjena s funkcijom vođenja poslova u jednom odboru zahtijeva da se razlikuju izvršni ili unutarnji (*executive directors*) i neizvršni ili vanjski direktori (*non-executive directors*). (Maurović at al., 2009: 3)

Izvršni ili unutarnji direktori su direktori koji rade puno radno vrijeme u poduzeću i posvećeni su dnevnom vođenju poslova poduzeća. Neizvršni ili vanjski direktori nisu zaposlenici društva i nisu izravno povezani s poduzećem. Neovisni neizvršni direktori su direktori koji nisu u bilo kojem poslovnom, obiteljskom ili drugačijem odnosu s poduzećem, s njegovim dioničarom koji ima kontrolna prava u poduzeću ili s menadžmentom, jer bi to bio sukob interesa koji bi doveo u pitanje njegovu prosudbu. (Gonan Božac, Šumberac, 2009: 3) Stoga neizvršni direktori trebaju nadgledati vođenje poslova te doprinosti razvoju strategije društva. Dakle, izvršni i neizvršni direktori čine jedno tijelo, a izvršni direktori su zaduženi za vođenje poslova, dok su neizvršni direktori zaduženi za nadzor. (Maurović at al., 2009: 3)

Odborom direktora ili upravnim odborom predsjedava predsjednik upravnog odbora (*board chairman, board president*). Isto tako, monistički odbori mogu imati strukturu vodstva odbora

koja razdvaja ulogu glavnog izvršnog direktora (CEO – *chief executive officer*) i predsjednika odbora (neovisno vodstvo), ali isto tako mogu poslovati sa strukturom u kojoj je CEO istovremeno i predsjednik upravnog odbora, pa se to onda naziva CEO dualitet. Također, monistički odbori se uobičajeno koriste komisijama odbora, kao što su komisije za internu reviziju, za nagrađivanje, za imenovanja, za planiranje i slično. Riječ je o pomoćnim tijelima upravnog odbora i one prate područje za koje su zadužene, nadziru što se na tome području radi i kako se u poduzeću radi, o tome izvještavaju upravni odbor, iznose mu prijedloge odluka i predlažu primjenu različitih mjera. U tim je komisijama težište rada upravnog odbora, ali ne i odlučivanje o onome o čemu odlučuje upravni odbor. (Gonan Božac, 2008: 374-375)

U dualističkom sustavu korporativnog upravljanja obvezna je podjela funkcija vođenja poslova i nadzora te formiranje dva organa: uprave (*management bord*) i nadzornog odbora (*supervisory bord*), gdje je uprava odgovorna za vođenje poslova, a nadzorni odbor nadzire djelovanje uprave. Za strukturu dualističkog sustava korporativnog upravljanja karakteristična su jaka prava dioničara koja oni ostvaruju na skupštinama, specifičan pravni režim za sukob većinskih i manjinskih dioničara te predstavljanje vjerovnika u nadzornom odboru. Kroz izbor sposobnih menadžera, kontinuirano vrednovanje njegovog izvršenja i ako je potrebno, opozivanje nekog člana, nadzorni odbor stvara uvjete za uspjeh društva. Nadzorni odbor nadzire rad uprave, a on ne može i ne treba nadzirati svaku radnju uprave, već nadzire samo radnje uprave kojima ona vodi društvo. Isto tako, mora djelovati i preventivno tako da savjetuje upravu te tako utječe na poslovnu politiku društva i na taj način ima udjela u vođenju društva. (Maurović et al., 2009: 2) Zapravo, nadzorni odbor ima tri ključne funkcije: (Gonan Božac, 2008: 373)

1. djeluje kao savjetnik uprave,
2. odobrava važne odluke koje je donijela uprava te
3. kontrolira izvedbu uprave.

Nadzorni odbor je ključno tijelo u dualističkom sustavu korporativnog upravljanja jer mu je zadaća integrirati interese poduzeća s interesima sadašnjih i budućih investitora, ali i ostalih interesno-utjecajnih skupina (*stakeholdera*). Djelovanje nadzornog odbora može biti ograničeno kvalitetom i pravovremenošću informacija koje prima od uprave, ali i nedostatnim sposobnostima, znanjima i iskustvom nekih članova za provođenje efektivnog i učinkovitog nadzora i strateškog usmjerenja poduzeća. (Gonan Božac, 2008: 373)

Dionička društava u Hrvatskoj većinom primjenjuju dvorazinski model korporativnog upravljanja, odnosno imaju dva odbora: upravu i nadzorni odbor, što će kasnije biti vidljivo kod istraživanja koje je provedeno u ovom radu. Naravno, postoje i neka poduzeća koja su iznimka te imaju uspostavljeni upravni odbor.

Uloga nadzornog odbora i njegov odnos s upravom i glavnom skupštinom za hrvatska dionička društva, definiran je Zakonom o trgovačkim društvima. Dionička društva u Hrvatskoj, slijedeći njemačku i austrijsku tradiciju moraju obvezno utemeljiti nadzorni odbor i upravu čije su uloge definirane navedenim zakonom. (Tipurić et al., 2006: 131)

Međutim, nadzorni odbor moraju imati i društva s ograničenom odgovornošću u sljedećim situacijama: (Zakon o trgovačkim društvima, NN br. 68/13)

- ako je prosječan broj zaposlenih u godini veći od 200, ili
- ako je to za društvo koje obavlja određenu djelatnost propisano posebnim zakonom, ili
- ako je temeljni kapital društva veći od 600.000,00 kuna i ono ima više od 50 članova, ili
- ako društvo jedinstveno vodi dionička društva, ili d.o.o. koja moraju imati nadzorni odbor, ili s više od 50% sudjeluje u njima s neposrednim udjelom u temeljnom kapitalu, a u oba slučaja je broj zaposlenih u nekome od društava, ili u svim društvima zajedno u prosjeku veći od 200, pri čemu su uprave društava bez odgađanja dužne upravi društva priopćiti tražene podatke na njen zahtjev, ili
- ako je društvo komplementar u komanditnom društvu, a prosječan broj zaposlenih u društvu i u komanditnom društvu je zajedno veći od 200.

Nakon što se ukratko predstavio konceptualni okvir upravljačke strukture poduzeća, u nastavku rada će se analizirati muški i ženski način rukovođenja poduzeća.

3. Muški i ženski način rukovođenja

U ovom dijelu rada bit će prikazana uloga žene u društvu kroz godine koje je uvelike uvjetovala udio žena na rukovodećim pozicijama kakav je danas. Nadalje, bit će objašnjeni neki termini koji se danas sve više koriste kada se govori o spolnoj neravnoteži u menadžmentu poduzeća, poput staklenog stropa i staklenog labirinta. Bit će objašnjeni „ženski“ i „muški“ stil vođenja, njihove karakteristike i međusobne razlike. Također, bit će navedene karakteristike žena menadžera te zašto je važno uspostaviti podjednaki udio muškaraca i žena na rukovodećim pozicijama, odnosno na koji način navedena ravnoteža može pozitivno utjecati na uspješnost u poslovanju s obzirom na zahtjeve poslovne okoline u kojoj poduzeće danas djeluje.

3.1. Položaj žena u različitim društvenim i socijalnim kategorijama

Ljudi se od malih nogu uče rodnim ulogama, a spol s kojim se rode određuje njihove rodne uloge. Svako društvo ima set uloga unaprijed određenih za određeni spol, pa se tako razlikuju spolne i rodne uloge. Iako se često spol i rod koriste kao sinonimi, spol se smatra biološkom, a rod se smatra društvenom karakteristikom. U našem društvu se od muškaraca i žena očekuju različita ponašanja i različite osobine. Muškarci se tako shvaćaju kao agresivni, logični, neovisni, kompetitivni, dominantni i sportaši, dok su žene pasivne, ovisne, emocionalne, njegujuće i slično. Kultura i socijalno okruženje, uz procese sazrijevanja, kod čovjeka ima značajnu ulogu pri oblikovanju ljudskoga spolnog/rodnog identiteta. Tako postoji takozvana maskulina i feminina kultura. (Mušura, 2009)

Isto tako, danas se u našem društvu muškarci i žene nastoje odgajati drugačije te usmjeravati prema drugačijim društvenim ulogama i karijerama. Razlike koje se mogu primijetiti između muškaraca i žena djelomično su rezultat toga kako su socijalizirani. Istraživanja su pokazala da različita socijalizacija počinje samim rođenjem, pa prema tome postoje velike različitosti među ženama i muškarcima. Tako su, na primjer, neke žene energičnije od nekih muškaraca, a neki muškarci intuitivniji od nekih žena, a to znači da su u određenim poslovima i profesijama dominantni muškarci, odnosno žene. Također, u prošlosti su žene igrale ponižavajuće uloge u životu, a to znači da su žene često bile na slabijim položajima u poslovnom svijetu. Međutim, taj se model mijenja kako sve više žena radi i slijedi karijeru, kako muškarci i žene inzistiraju na širem izboru životnih stilova te kako su

ljudi počeli cijeniti razvoj kao sposobnost osobe šireg raspona osobina nego što to sugerira stereotip spolova. Danas mnoge žene dolaze na mjesta menadžera, pokazuju inicijativu i djeluju odlučno, što je prije bio muški svijet, dok s druge strane muškarci imaju dobru intuiciju i mogu djelovati kao podrška. (Galičić, Ivanović, 2006: 81)

Portal MojPosao je proveo istraživanje o percepciji spolnih razlika u poslovnom svijetu, a u anketi je sudjelovalo 1107 ispitanika oba spola. Istraživanje je rezultiralo određenim spoznajama koje dovode u sumnju ravnopravnost muškaraca i žena u poslovnom okruženju. Naime, ženama se prilikom intervjua za posao češće postavljaju pitanja o obiteljskom statusu, čak 67% ispitanim ženama je postavljeno pitanje o obiteljskom statusu. Isto tako, 90% ispitanih žena smatra kako bi im izjava o namjeri osnivanja obitelji pred komisijom za zapošljavanje znatno umanjila šanse da dobiju posao za koji se natječu, što ukazuje na činjenicu kako su žene svjesne toga da im namjera osnivanja obitelji može donijeti poteškoće kod dobivanja posla. Na to se nadovezuje i podatak da 50% ispitanih žena smatra kako neudane žene imaju veće mogućnosti profesionalnog napretka u karijeri nego udane, jer se neudane žene smatraju značajno fleksibilnijima u pogledu obavljanja posla. (MojPosao1, 2004) Iz svega navedenoga je vidljivo kako u poslovnom svijetu postoje određene neravnopravnosti u pogledu muškaraca i žena te da su ih i same žene svjesne, a situacija vjerojatno ni danas nije puno drugačija, iako se sve veći naglasak stavlja na ravnopravnost spolova.

Žene često sebe doživljavaju kao izdvojene i nejednake, a da bi postigle ekonomsku i političku ravnopravnost s muškarcima, trebaju prije svega posjedovati one osobine koje su naučene kao neženstvene i nepoželjne. U uskoj vezi sa stereotipovima je i diskriminacija. Naime, postoji mnogo dokaza da su stavovi muškaraca glavni razlog što tako mali broj žena ulazi u sferu rukovođenja i upravljanja. Osobine i sposobnosti žene muškarci često gledaju stereotipno te smatraju da ženama nedostaju crte koje su potrebne da one budu dobri menadžeri. To je sindrom koji je poznat pod nazivom: „*Žene jednostavno nisu dobri šefovi, previše su emocionalne.*“ Dosadašnji trend bio je da muškarci dominiraju u zanimanjima višeg stupnja, kao što je menadžment i nemanualni poslovi, a unutar samog menadžmenta muškarci su opet većina u najvišoj i srednjoj razini menadžmenta. Treba spomenuti kako su prema podacima iz 2002. i 2003. godine žene obavljale dvije trećine poslova u svijetu, a privređivale su svega jednu desetinu svjetskog dohotka, dok su posjedovale manje od jedan posto svjetskih dobara. Tabela 1 prikazuje relativni udio ženske populacije u različitim kategorijama. (Galičić, Ivanović, 2006: 81-82)

Tabela 1. Relativni udio ženske populacije u različitim kategorijama

Opis/kategorija	% udjela žena
Ukupan broj zaposlenika u svijetu	41%
Obavljanje svih poslova u svijetu	75%
Nepismeni u svijetu	67%
Vlasnici nekretnina u svijetu	10%
Menadžerska pozicija u svijetu	15%
Direktorice u europskim poduzećima	1%
Predsjednice kompanija (korporacijski direktor) u SAD-u	2%
Ukupno stanovništvo u RH	52%
Ukupan broj zaposlenika u RH	48%
Zaposlenici do 50 godina života	47%
Nezaposlenih u RH	58%
Stopa ženske nezaposlenosti	25%
Gradonačelnice	11%
Saborske zastupnice	22%
Nema osigurano puno radno vrijeme u državnoj upravi	89%
Nema osigurano puno radno vrijeme u prosvjeti	60%
Prvi puta traže posao i imaju VSS	63%
Radnica na crno	65%
U Nadzornim odborima u trgovačkim društvima	19%
Osnivači trgovačkih društava	25%
Kreditne poduzetnice	20%
Top menadžment u RH	6%

Izvor: Galičić, Ivanović, 2006

Prema istraživanju koje je proveo američki magazin *Economist* u SAD-u, postoje četiri glavna razloga zašto se tako malo žena uspelo na vrh hijerarhijske ljestvice u poduzećima. Prvi je tzv. muško „ekipiranje“ i isključivanje žena iz neformalnih mreža unutar poduzeća, koje su još uvijek izuzetno važne za napredovanje. Razlog tome što postoje već ranije spomenute predrasude o nesposobnosti žena za vodstvo i nedostatku ambicioznosti, zbog čega muškarci koji čine većinu u odlučujućim tijelima u poduzećima, nisu skloni promicati žene na više i odgovornije položaje. Drugi razlog jest nedostatak uzora jer na visokim položajima u poduzećima je premalo žena koje bi ostalima mogle pokazati kako raditi taj posao. Upravo

zbog toga se smatra kako pokušaj nekih poduzeća da uvedu kvote za zapošljavanje žena je zapravo otklanjanje posljedica, ali ne i uzroka. Treći razlog su različiti stereotipi u poslovnom svijetu. Pa se tako smatra kako je onaj muškarac koji inzistira na detaljnim podacima analitičan, dok se za ženu koja traži to isto kaže da ona cjepidlači. Kad muškarac treba puno vremena da obavi posao, on je temeljit, a kad ženi treba isto toliko vremena, ona je spora. Kad muškarac ne stiže sve napraviti, on je prezaposlen, a kada žena ne stiže obaviti posao, ona je nesposobna. Četvrti razlog je društveni tradicionalizam koji isključuje poslovne ambicije i poslovnu karijeru. Najveći ograničavajući čimbenik i dalje su odgoj djece i obitelj, a ni poduzeća, niti država ne izlaze u susret ženama oko usklađivanja obiteljskih obveza i posla. (Marcetić, 2009)

3.2. Rodna terminologija i pojam staklenog stropa

U Europskoj uniji veliki je naglasak na ostvarivanju ravnopravnosti spolova, te se vezano uz taj cilj provode brojne politike i strategije. Uz ulazak Hrvatske u Europsku uniju, te provođenja politike i strategije promicanja ravnopravnosti spolova potrebno je uskladiti i rodnu terminologiju u cilju postizanja ravnopravnosti spolova. U tu svrhu izrađen je Pojmovnik rodne terminologije prema standardima EU. Kada se govori o broju žena na rukovodećim pozicijama, često se spominju pojmovi stakleni strop, a u novije vrijeme i stakleni labirint.

Borić (2007) u navedenom pojmovniku definira pojam stakleni strop kao „*nevidljive prepreke koje proizlaze iz složenih strukturalnih odnosa u organizacijama i ustanovama u kojima dominiraju muškarci, a te nevidljive prepreke sprječavaju žene u zauzimanju vodećih položaja*“. Iako se koristi riječ nevidljive prepreke, tu riječ ne treba shvatiti doslovno jer u sustavima u kojima dominiraju muškarci te drže poredak koji označava nejednaku raspodjelu moći, spomenute prepreke itekako su vidljive i žene ih doživljavaju. Taj pojam ne podrazumijeva samo sporiji napredak u karijeri za žene, već i vidljivu prepreku ravnopravnosti spolova. (Borić, 2007)

U Hrvatskoj je danas još uvijek visok prag tolerancije prema predrasudama i stereotipima o sudjelovanju žena na tržištu rada te prevladava stav da su žene više za obitelj, dok su muškarci za druge, prvenstveno rukovodeće poslove, što predstavlja društveni oblik pritiska i izravne diskriminacije te dovodi do postojanja staklenog stropa. (Poslovni.hr2, 2012)

Međutim u novije vrijeme, umjesto metafore stakleni strop, sve češće se koristi metafora stakleni labirint koja bolje ukazuje na to čime se žene susreću u svojim poslovnim karijerama.

Tim izrazom se ističe kako je ženama dolazak na rukovodeće pozicije moguć, ali nije jednostavan, već zahtjeva visoku razinu upornosti i prevladavanja prepreka na tom putu. Drugim riječima, ističe se kako za žene postoji put do vrha, ali je pun prepreka, odnosno priznaje se postojanje prepreka, ali da one nisu potpuno obeshrabrujuće. Neke od prepreka s kojima se žene susreću su predrasude, ali i otpornost ženskom vodstvu. (Eagly, Carli, 2007)

3.3. „Muški“ i „ženski stil“ vođenja

Poduzeća današnjice uvidjela su da njihova konkurentska prednost više ne počiva na zemlji, na sirovinama, na tehnologiji koju posjeduju, na procesima koje provode, na financijskim sredstvima koja su im dostupna, već da njihov opstanak ovisi jedino i isključivo o ljudima koji za njih rade, o interakciji među njima, odnosno na sinergiji koju tvore. Za uspješnost poduzeća postaju presudni inteligencija, odanost i entuzijizam zaposlenika. Zapravo, uvidjelo se da su ljudi sa svojim idejama, znanjima i informacijama koje posjeduju ono najvrednije što neko poduzeće ima. Da bi zaposlenici poduzeća u potpunosti iskoristavali svoje potencijale te da bi bili zainteresirani stalno učiti i produbljivati svoja znanja i vještine u organizacijske svrhe, potrebno je tako koncipirati poduzeće da se ljudi u njemu osjećaju dobro, da budu odani poduzeću i da žele ostvarivati ciljeve poduzeća, odnosno da im ciljevi budu identični s ciljevima poduzeća. (Pološki, 2003: 39)

Za modernog menadžera se kaže da će uskoro više biti psiholog, sociolog i etičar, nego klasični organizator i tehničar. Zbog toga današnja novija istraživanja o stilovima menadžmenta posebno ističu one karakteristike koje su većinom ženske i smatraju se bitnima za novi oblik menadžmenta 21. stoljeća i koji se naziva „ženski menadžment“ ili „ženski stil“ vođenja, a on stoji nasuprot „muškom menadžmentu“ ili „muškom stilu“ vođenja, kojega karakterizira agresivnost, dominacija, zapostavljanje osjećaja te teza da cilj opravdava sredstvo. (Galičić, Ivanović, 2006: 81)

3.3.1. Razlike između „muškog“ i „ženskog stila“ vođenja

„Ženski stil“ vođenja je popularni naziv za moderan stil vođenja, stil koji se u svijetu naziva još i „emotivnim“, prijateljskim, kolegijalnim, transformacijskim ili interaktivnim, ali također i demokratskim ili participativnim stilom vođenja. Za taj je stil vođenja karakterističan „mekani“ pristup upravljanju i motiviranju zaposlenika. Pojedinci koji primjenjuju ovaj stil vođenja ističu važnost dobrih i uzajamnih odnosa sa zaposlenicima, važnost participacije zaposlenika, suradnje, timskog rada te važnost dijeljenja informacija za uspješnost poduzeća i osobno zadovoljstvo zaposlenika na radu. Također, osnova „mekanog“

pristupa zaposlenicima je vjerovanje da su upravo ljudski potencijali osnovni razvojni resurs i osnovica konkurentne prednosti današnjih poduzeća. „Ženski stil“, odnosno „muški stil“ vođenja popularno su nazvani tako zbog toga što ih karakteriziraju ponašanja koja se smatraju tipično ženskim, odnosno tipično muškim. Međutim, to ne znači da je „muški stil“ vođenja svojstven muškarcima, a da „ženski stil“ menadžmenta primjenjuju isključivo žene. (Pološki, 2003: 40)

U pravilu žene sa sobom nose tzv. „ženski stil“ vođenja koji je demokratski, osjećajni, odnosno „meki stil“ vođenja. Brojna istraživanja su zapravo dokazala da su žene primarno nositeljice ovog interaktivnog stila vođenja, odnosno da ovaj stil vođenja žene upravo zbog svojih obilježja primjenjuju češće od muškaraca, pa se upravo zbog toga taj stil naziva „ženskim stilom“. Za razliku od tog stila, „muški stil“ vođenja koji se još smatra autokratskim, „tvrdim stilom“, uobičajeniji je za muškarce. (Pološki Vokić, Bulat, 2013: 8)

„Muški stil“ vođenja vezan je uz tradicionalno „muška“ svojstva, a to su: asertivnost, agresivnost, racionalna analiza, konkurencija, natjecanje i slično. „Ženski stil“ vođenja vezan je uz svojstva kao što su poticanje, otvorenost, razumijevanje, senzibilnost te gradnja konsenzusa koji se češće veže uz žene. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004: 61) Razlike između „muškog“ i „ženskog stila“ vođenja prikazani su u Tabeli 2. Vidljivo je kako je „muški stil“ vođenja autokratski, transakcijski ili „racionalni“ stil vođenja, a za njega je karakterističan konkurentski stav prema okolini, instrumentalni odnos prema zaposlenicima te sklonost kritici. S druge strane, „ženski stil“ vođenja je demokratski, participativni, transformacijski, interaktivni, prijateljski, osjećajni, suradnički stil vođenja ili stil podrške, a karakterizira ga suradnja, poznavanje vlastitih zaposlenika, razvijene interpersonalne vještine, poticanje participacije, dijeljenje moći i informacija te poticanje samopoštovanja kod zaposlenika.

Tabela 2. Razlike između „muškog“ i „ženskog stila“ vođenja

„Muški“ stil vođenja	„Ženski“ stil vođenja
<ul style="list-style-type: none"> • autokratski, transakcijski ili “racionalni” stil vođenja – centraliziranje autoriteta, zapovijedanje, očekivanje pokoravanja • konkurentski stav prema okolini – na ljude se gleda kao na konkurente u borbi za položaj i prevlast (suradnici su konkurenti za dobivanje posla i napredovanje, podređeni u zadobivanju pažnje viših menadžera, nadređeni u zaradi i moći u organizaciji); sudjelovanje nije dovoljno, potrebno je pobijediti; poticanje natjecateljskih odnosa • moć koja proizlazi iz pozicije u organizaciji – moć se temelji na statusu u hijerarhiji odnosno formalnom položaju u organizaciji (moć kažnjavanja, moć nagrađivanja, informacijska moć) • instrumentalni odnos prema zaposlenicima – ljudi su sredstvo za ostvarivanje ciljeva; usmjerenost na izvršenje zadataka, na postizanje ciljeva, a ne na proces obavljanja zadataka i međuljudske odnose • sklonost kritici – sklonost kritiziranju umjesto davanju pohvala; rijetko pohvaljivanje podređenih za dobar rad, ali kritiziranje i najmanjih pogreški 	<ul style="list-style-type: none"> • demokratski, participativni, transformacijski, interaktivni, prijateljski, osjećajni, suradnički stil vođenja ili stil podrške – konzultiranje podređenih o akcijama i odlukama te ohrabivanje njihovog sudjelovanja u odlučivanju na svim razinama • suradnja – rješavanje poslovnih i drugih problema prilagodbom (izgladenjem spora), kompromisom i suradnjom; izbjegavanje sukoba kako bi se sačuvali dobri međuljudski odnosi te rješavanje sukoba kompromisom kako bi svi bili pobjednici • poznavanje vlastitih zaposlenika – slušanje što ljudi imaju reći o sebi, svojem poslu, što žele od budućnosti, odnosno gradnja iskrenih i potpunih međuljudskih odnosa • razvijene interpersonalne vještine – shvaćanje važnosti razvijanja i održavanja dobrih međuljudskih odnosa, slušanja drugih, osjećajnosti za potrebe drugih, poticanja drugih da iznose svoje ideje, osjećaje i viđenja te davanja povratne informacije • poticanje participacije – poticanje sudjelovanja zaposlenika u svim dijelovima poslovanja, od postavljanja ciljeva i određivanja strategija i taktika do ostvarivanja zacrtanog • moć koja proizlazi iz osobnosti – moć osobne (karizmatična, stručna ili referentna), a ne položajne prirode; moć koja se pripisuje osobnom utjecaju, interpersonalnim vještinama, napornom radu, itd. • dijeljenje moći i informacija – vertikalno i horizontalno distribuiranje moći i informacija • poticanje razmjene informacija među zaposlenicima • poticanje samopoštovanja kod zaposlenika – korištenje pohvala kako bi se potakao bolji rad zaposlenika, izbjegavanje isticanja vlastitih kvaliteta, nesklonost pokazivanju superiornosti putem statusnih simbola (npr. parkirno mjesto, odvojeni dio u restoranu)

Izvor: Pološki Vokić, Bulat, 2013

U nastavku rada će se nešto više reći o karakteristikama žena menadžera te koju su to osobine koje žene menadžere razlikuju od muških kolega.

3.4. Karakteristike žena menadžera

Zadnjih nekoliko godina žene su značajno napredovale u stjecanju odgovornih mjesta u poduzećima, a to se može pripisati zakonima koji nalažu pravedno zapošljavanje, promjene društvenih stajališta prema ženama na radnim mjestima te nastojanja poduzeća da stvore o sebi dobru sliku postavljanjem kvalificiranih žena na menadžerska mjesta. (Weihrich, Koontz, 1994: 7)

Isto tako, treba spomenuti kako je Europska komisija predložila da se direktivom propiše obvezna kvota o 40-postotnoj zastupljenosti žena među neizvršnim direktorima te 33-postotnoj zastupljenosti među svim direktorima poduzeća koja su registrirana na burzama. Međutim, prijedlog direktive nije bio podržan od strane većine Vijeća EU, a Hrvatska je u tom pogledu zauzela stav kako podupire direktivu, ali želi da ženska kvota bude preporuka, a ne obveza. (Krasnec, 2014)

Nadalje, istraživanja vezana uz financijsku krizu i probleme koji su preplavili svijet 2008. godine provedena u SAD-u pokazuju kako žene nisu bile dovoljno zastupljene na višim položajima u poduzećima koje su uzrokovale financijsku krizu i mnogi autori smatraju kako je upravo to razlog nastanka svjetske gospodarske krize, a Sir Howard Archer, čelni europski i britanski ekonomist je na konferenciji ekonomske organizacije *IHS Global Insight* u Londonu rekao: „*Ne možete osporiti da su muškarci stvorili pravu zbrku pa je sada red da dame dobiju svoju priliku.*“ (Helgesen, Johnson, 2011: 27-28)

Brže i intenzivnije uključivanje žena u menadžment te vrednovanje i širenje raznolikosti stilova menadžmenta i pristupa menadžmentu, moglo bi pomoći poduzećima u opstanku i razvoju u konkurentnoj i turbulentnoj okolini. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004: 61)

Žene menadžeri mogu koristiti drugačije stilove vodstva od muškaraca. Za žene je tako karakterističan stil interaktivnog vodstva koji uključuje podjelu informacija i moći, poticanje sudjelovanja te davanje ljudima na znanje da su važni. Muškarci su nasuprot tome, skloniji promatrati vodstvo kao niz transakcija s podređenima te za motiviranje podređenih mnogo češće koriste kontrolu resursa i autoritet svog položaja. Navedeno ne znači da sve uspješne žene i svi uspješni muškarci koriste ovakve stilove koji su opisani, jer sasvim je sigurno da neki muškarci u usmjeravanju podređenih koriste interaktivno vodstvo, isto kao što i neke žene koriste tradicionalnu strukturu zapovijedanja. Položaj žene na najodgovornijim mjestima

u društvu ima puno više prednosti nego nedostataka. Žena koja je uspjela iza sebe ima mnogo rada i profesionalnog usavršavanja, a najviše od svega upornosti jer se mora puno više dokazivati od svojih muških kolega. Žena može biti uspješna u gospodarskim okvirima ako nije opterećena time da je žena, dok pri obavljanju posla koji se bavi ne bi trebala oponašati muškarce, već se treba usredotočiti na svoju stručnost i intuiciju. Žene općenito imaju više sluha za razumijevanje problema, lakše pronalaze inovativna rješenja, rjeđe stvaraju neprijateljsko ozračje te lakše uvažavaju socijalne, kulturne i rasne posebnosti. Isto tako, kada žene dobiju šansu da se školuju, tu šansu puno bolje ostvaruju nego muškarci. Zaposlena žena je poslušna, odana, povjerljiva, odgovorna, sklona timskom radu, kreativna i uspješna u komunikaciji. Žena shvaća ulogu menadžera kao osobe koja koordinira odnose između članova tima i sudjeluje u zajedničkom radnom procesu, pri čemu su članovi tima, zajedno s menadžerom, odgovorni za rezultate i postignuća unutar tima. (Galičić, Ivanković, 2006: 83-84)

Što se tiče karakteristika koje se pripisuju ženama, tu je kao prvo dijeljenje moći i informacija. Moć djelomično proizlazi iz položaja i informacija i može biti iskorištena prilikom utjecanja na druge. Žene su vješte u održavanju moći preko odnosa s kolegama i spremnije su dijeliti moć od muškaraca. Žene također teže izgradnji poštovanja među suradnicima. To je karakteristika koja povezuje zaposlenike i bitna je u vođenju različitih grupa. Ustrajanje na sudjelovanju u radu poduzeća također je bitna osobina ženskih lidera jer se zaposlenici osjećaju motiviraniji kada znaju da su dio organizacije koja cijeni njihovo mišljenje. Na kraju, ženski lideri veliku važnost pridaju i proizvodnji i proizvodu. Ta je osobina korisna jer zaposlenicima pomaže da pronađu unutarnju vrijednost u svom radu. (MojPosao2, 2011)

Dosadašnja istraživanja u načinu vođenja muškaraca i žena pokazala su da su sličnosti u načinu na koji rukovode muškarci i žene bitno veće od razlika, a da se razlike koje postoje uglavnom svode na činjenicu da su žene sklonije demokratskom, a muškarci direktivnom stilu rukovođenja. Isto tako, istraživanja su pokazala da sličnosti u načinu rukovođenja muškaraca i žena nisu neko iznenađenje jer osobe koje izaberu i spremne su prihvatiti rukovodeće pozicije sigurno imaju mnogo zajedničkih osobina. Ljude koji su inteligentni, samopouzđani, društveni i inicijativni, okolina obično potiče da se prihvate rukovođenja, bez obzira na spol. Zato su osobe koje preuzimaju rukovodeće položaje obično više međusobno slične nego različite. (Manager.hr, 2015)

Ipak, istraživanja pokazuju da su žene sklonije poticati suradnju, dijeliti informacije i moć s kolegama te razvijati osjećaj vlastite vrijednosti kod ljudi kojima rukovode. U pokušaju da utječu na druge one se u velikoj mjeri oslanjaju na svoj priznati ugled, stručnost, vještine ophođenja i kontakte. Najbolji rukovoditelji su oni koji znaju slušati, dati podršku ljudima kojima rukovode i koji znaju motivirati, a prema istraživanjima žene su u tome nešto bolje od muškaraca. (Manager.hr, 2015) Žene teže timskom radu i partnerstvu prije nego konkurenciji, odnosno one su „timski igrači“, a to je upravo ono što tržište danas prepoznaje. (Živković, 2013)

Isto tako, jedno istraživanje koje je provedeno u SAD-u za knjigu „*Ženska prednost: Ženski načini rukovođenja*“, pokazuje da najbolje rukovoditeljice obično kvalitetu svoje organizacije ocjenjuju prema kvaliteti ljudskih odnosa u njoj. Takve rukovoditeljice cijene i brinu o vlastitim odnosima s drugima, ali žele također izgraditi organizaciju u kojoj će ljudski odnosi na svim razinama biti dobri. Danas međuljudski odnosi koje žene toliko cijene postižu sve veću tržišnu vrijednost. Tehnološke promjene učinile su odnose s dioničarima, klijentima, dobavljačima, konkurentima te zajednicom jednako kao i one unutar same organizacije, resursom organizacije koji je sada važniji nego ikad prije. Isto tako, danas su međuljudski odnosi važan izvor inovacija, timskog rada, zadovoljstva klijenata, ali su bitni i zbog zadržavanja darovitih zaposlenika te prenošenja znanja. (Helgesen, Johnson, 2011: 53-56)

4. Dosadašnja istraživanja vezana uz zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama

Danas postoji veliki broj istraživanja o broju žena na rukovodećim pozicijama i odborima poduzeća kao i o utjecaju spolne strukture odbora na uspješnost poduzeća u svijetu, dok u Hrvatskoj postoji mali broj istraživanja na navedenu temu. U zadnje vrijeme velika se pažnja posvećuje ravnoteži udjela muškaraca i žena na rukovodećim pozicijama, pa tako raste i zainteresiranost za istraživanjima navedene tematike.

Istraživanje koje je proveo *Credit Suisse Research* institut 2014. godine fokusira se na spolnu raznolikost, koja donosi beneficije za sve interesno-utjecajne skupine te na korporativne performanse i financijske podatke. Prema podacima tog istraživanja broj žena na rukovodećim pozicijama raste te se navodi da poduzeća s većom zastupljenošću žena u odboru imaju veći povrat na kapital. Globalni prosjek žena u odborima je 2010. godine iznosio 9,6% dok 2013. godine iznosi 12,7% što ukazuje na porast broja žena u odborima na globalnoj razini. Norveška ima najveći postotak koji za 2013. godinu iznosi 39,7, dok najniži postotak ima Pakistan i to 1,5, a slijedi ga Japan s 1,6. (*Credit Suisse Research*, 2014) Postoci žena u odborima kroz navedene godine za ostale zemlje prikazani su Tabeli 3, koja je izrađena na temelju podataka *Credit Suisse Research*, istraživanja provedenog na uzorku od 27.000 direktora. Mogu se vidjeti znatne razlike između postotaka žena u odborima, od zemlje do zemlje.

Tabela 3. Postotak žena u odborima po zemljama

	2010	2011	2012	2013
Globalni prosjek	9,6%	10,3%	11,3%	12,7%
Australija	10,8%	13,7%	15,5%	17,5%
Austrija	11,4%	14,0%	14,4%	17,6%
Belgija	15,2%	15,8%	18,9%	23,2%
Brazil	5,6%	6,1%	5,7%	6,5%
Kanada	12,5%	13,5%	14,9%	15,9%
Čile	2,3%	3,0%	3,7%	4,7%
Kina	8,8%	9,0%	9,6%	10,7%
Češka	6,3%	9,7%	6,3%	6,3%
Danska	16,9%	18,2%	20,6%	25,0%

Finska	26,4%	24,5%	27,0%	29,5%
Francuska	16,1%	21,6%	25,1%	29,6%
Njemačka	11,8%	14,0%	18,5%	23,0%
Grčka	11,5%	10,6%	10,4%	14,3%
Hong Kong	8,9%	9,3%	9,7%	10,8%
Indija	5,5%	5,8%	6,2%	6,7%
Indonezija	5,9%	5,6%	6,1%	5,0%
Irska	8,6%	7,4%	7,3%	12,3%
Izrael	18,5%	11,5%	15,4%	18,2%
Italija	5,5%	4,6%	9,2%	17,5%
Japan	0,9%	1,1%	1,2%	1,6%
Kazahstan	6,3%	6,3%	12,0%	16,0%
Malezija	8,0%	8,6%	10,0%	10,9%
Meksiko	7,6%	7,7%	6,5%	5,3%
Nizozemska	17,2%	19,2%	22,3%	24,5%
Norveška	36,6%	38,7%	37,2%	39,7%
Pakistan	2,4%	2,2%	2,5%	1,5%
Filipini	10,5%	9,8%	10,1%	11,9%
Poljska	9,5%	9,5%	11,9%	16,3%
Portugal	3,1%	6,5%	7,3%	6,9%
Rusija	6,8%	7,1%	7,7%	8,1%
Singapur	7,9%	8,0%	8,6%	7,9%
Sjeverna Afrika	18,1%	17,8%	18,8%	20,0%
Sjeverna Koreja	0,7%	0,9%	0,7%	2,4%
Španjolska	10,5%	11,1%	12,9%	13,7%
Švedska	28,9%	27,8%	27,3%	30,3%
Švicarska	8,6%	8,9%	9,3%	11,3%
Tajvan	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%
Tajland	11,2%	11,6%	11,7%	10,0%
Turska	8,2%	9,2%	8,5%	6,6%
Ukrajina	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
UK	10,1%	11,9%	15,5%	17,9%
SAD	12,7%	12,8%	13,3%	13,7%

Izvor: izrada autorica prema podacima *Credit Suisse Research*, 2014

Prema istraživanju *Credit Suisse Research* poduzeća ostvaruju bolje pokazatelje ukoliko je veći broj žena na rukovodećim pozicijama, a podaci iz istraživanja prikazani su Tabelom 4. Može se vidjeti da prema podacima dobivenima u istraživanju, poduzeća koja imaju ženu na poziciji izvršnog direktora, ostvaruju veći povrat uloženog kapitala i to za 28%. Također, poduzeća koja imaju udio žena na pozicijama višeg menadžmenta veći od 15%, ostvaruju povrat uloženog kapitala za 52% veći, od poduzeća koja imaju na navedenim pozicijama udio žena manji od 10%. (Credit Suisse Research, 2014)

Tabela 4. Usporedba financijskih pokazatelja ovisno o spolnoj raznolikosti u menadžmentu

	Povrat uloženog kapitala (ROE) %	Odnos duga i glavnice %	Odnos isplate dividendi %
Izvršni direktor (CEO)			
○ muškarac	11,9	43,7	39,7
○ žena	15,2	46,5	44,0
▪ premija	28%	6%	11%
Izvršni direktor (CEO) i operativni menadžer			
○ žene < 5%	11,9	44,1	39,0
○ žene > 10%	15,1	55,5	55,5
▪ premija	27%	26%	42%
Viši menadžment (senior)			
○ žene < 10%	9,7	35,2	35,5
○ žene > 15%	14,7	56,8	43,3
▪ premija	52%	61%	22%

Izvor: izrada autorica prema podacima *Credit Suisse Research*, 2014

Kellie A. McElhaney i Sanaz Mobasseri su 2012. godine provele istraživanje koje je imalo za cilj prepoznati odnose i povezanost između većeg broja žena u odborima s većom korporativnom održivosti i boljim pokazateljima za okoliš, društvenim čimbenicima te upravljanjem, od kojih svaki od njih ima definirane kriterije koji su se promatrali. Ovim istraživanjem željelo se saznati da li postoji ili ne postoji povezanost između proaktivnog

upravljanja i većeg broja žena u odborima, odnosno da li veći broj žena u odborima poboljšava okolišni i društveni utjecaj kompanije te kvalitetu upravljanja.

McElhaney i Mobasser (2012) navode rezultate uočene korelacije između žena kao direktora i performansi održivosti poduzeća do kojih se došlo u istraživanju, a neki od njih su:

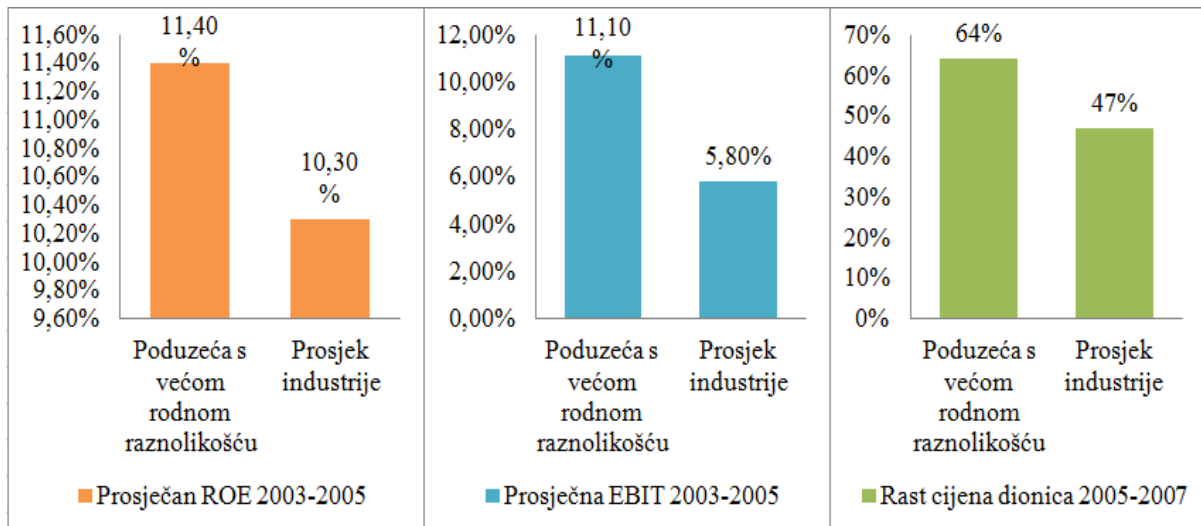
- poduzeća s više žena u odboru direktora više će proaktivno ulagati u obnovljive izvore energije;
- poduzeća s više žena u odboru direktora više potiču uspješnost zaposlenika i stručno usavršavanje;
- poduzeća s više žena u odboru direktora više će proaktivno upravljati ljudskim kapitalom;
- poduzeća s više žena u odboru direktora imat će jasnije definirane strukture upravljanja, veću razinu transparentnosti i manje će biti upletene u kontroverze.

Kao zaključak istraživanja, McElhaney i Mobasser navode da žene na rukovodećim pozicijama dovode do veće kvalitete upravljanja, veće financijske dobiti te bolje poslovne prakse. (McElhaney, Mobasser, 2012)

Jedno od najpoznatijih istraživanja vezano uz proučavanje muškog i ženskog načina upravljanja pod nazivom „*Žene su bitne*“ provela je tvrtka McKinsey & Company. (Podnar, 2009) Tvrtka McKinsey & Company (2007) je provela istraživanje pod nazivom „*Women Matters*“, a istraživanje se provelo na 89 europskih poduzeća koje kotiraju na burzi i imaju kapitalizaciju iznad 150 milijuna eura, pri čemu se promatrao udio žena u odboru direktora te njihova funkcija u poduzeću, pa je tako funkcija predsjednika odbora ili direktora financija imala veću težinu nego menadžera za odnose s javnošću, a veća težina bila je i kod odbora s više od dvije žene. (McKinsey & Company, 2007)

Analizirajući rezultate iz financijskih izvještaja poduzeća uključenih u istraživanje u odnosu na prosjek industrije došli su do značajnih saznanja. Poduzeća s većim brojem žena u odboru imaju veći povrat uloženog kapital u odnosu na prosjek industrije. Prosjek industrije je 10,3%, dok navedena poduzeća ostvaruju 11,4%. Također, rezultati pokazuju bolje operativnu dobit (EBIT) koja iznosi 11,1% prema 5,8% koliki je prosjek industrije. Kao posljednji pokazatelj, promatran je rast cijena dionica koji iznosi 64%, u odnosu na prosjek industrije koji iznosi 47%. Navedeni rezultati dobiveni u istraživanju prikazani su Slikom 2. Kao zaključak ovog istraživanja navodi se da poduzeća s većim udjelom žena u odborima

direktora imaju bolje performanse te se može zaključiti da postoji potreba za većom spolnom raznolikosti u odborima direktora. (McKinsey & Company, 2007)



Slika 2. Rezultati istraživanja koje je provela kompanija McKinsey

(Izvor: izrada autorica prema McKinsey & Company, 2007)

Istraživanje na temu različitih stilova vodstva između muškaraca i žena 2011. godine proveli su Jack Zenger i Joseph Folkman i došli su do zanimljivih zaključaka. U istraživanju su se vođe ocjenjivale prema 16 kompetencija za koje se smatra da su važne za uspješno vodstvo organizacije, kao što su preuzimanje inicijative, motiviranje, razvoj drugih i slično. Istraživanje je obuhvaćalo 7280 vođa iz najuspješnijih organizacija u svijetu različitih oblika. Rezultati istraživanja pokazali su da su većina vođa, čak 64%, muškarci te da je najveći postotak njih upravo na najvišoj razini menadžmenta i to njih 78%, dok se njihov postotak smanjuje na nižim razinama menadžmenta. (Zenger, Folkman, 2012)

Rezultati koji su dobiveni tim istraživanjem također ukazuju na to da su žene postigle bolje bodove kada su u pitanju vještine razvoja kompetencija, poput razvoja zaposlenika, izgradnji odnosa, ali i samorazvoja. Također, žene su bolje ocjenjene i kod preuzimanja inicijative i postizanja rezultata, što predstavlja vještine koje su se dugo smatrale kao kompetencije koje karakteriziraju muškog vođe, dok su lošije ocjenjene u odnosu na muške vođe kada je riječ o razvoju strateške perspektive. Kao zaključak dobivenih rezultata autori istraživanja navode da bi organizacije trebale postati svjesne kako žene imaju impresivne vještine vođenja jer istraživanje ukazuje da su ove vještine kao što je zadržavanje talenata,

zadovoljstvo kupaca, angažman zaposlenika i profitabilnost, u čvrstoj korelaciji s organizacijskim čimbenicima uspjeha. Zbog toga bi organizacije trebale poraditi na rješavanju takve diskriminacije. (Zenger, Folkman, 2012) Tabela 5 prikazuje ocjenu muškaraca i žena kao vođa od svih ispitanika (menadžera, kolega, ali i prema izvještajima) po pojedinim vještinama koje su važne za uspješno vodstvo. Vidljivo je da samo u jednoj vještini muškarci imaju bolju ocjenu, a to je razvoj strateške perspektive.

Tabela 5. Ocjene žena i muškaraca po pojedinim vještinama koje su važne za uspješno vodstvo

	Muškarci	Žene
Preuzimanje inicijative	48	56
Samorazvoj	48	55
Visok integritet i iskrenost	48	55
Postizanje rezultata	48	54
Razvoj zaposlenika	48	54
Motiviranje	49	54
Izgradnja odnosa	49	54
Timski rad	49	53
Postavljanje ciljeva	49	53
Uvođenje promjena	49	53
Rješavanje i analiziranje problema	50	52
Komunikacija	50	52
Umrežavanje unutar i izvan organizacije	50	51
Inovacije	50	51
Tehnička i profesionalna ekspertiza	50	51
Razvoj strateške perspektive	51	49

Izvor: izrada autorica prema Zenger, Folkman, 2012

Nadalje, Europska komisija nekoliko puta u godini objavljuje rezultate istraživanja o broju muškaraca i žena u odborima direktora, upravama i nadzornim odborima poduzeća u 28 članica zemalja EU, a u istraživanje su uključena poduzeća koja kotiraju na burzama. Zadnje dostupno istraživanje je iz listopada 2014. godine u koje je bilo uključeno ukupno 613

poduzeća iz zemalja EU koja listaju na burzama, a rezultati istraživanja prikazani su u Tabeli 6 i Tabeli 7.

Tabela 6 prikazuje podatke o postocima žena i muškaraca koji su predsjednici upravnog odbora kod jednorazinskog modela ili nadzornog odbora u dvorazinskom modelu korporativnog upravljanja. Prikazani su i postoci žena i muškaraca koji su članovi upravnog odbora ili nadzornog odbora u dvorazinskom modelu korporativnog upravljanja. Vidljivo je kako najveći postotak žena koje su predsjednice upravnog odbora ili nadzornog odbora ima Poljska i to čak 26%, dok Češka, Danska, Estonija, Irska, Grčka, Luksemburg, Mađarska, Malta, Nizozemska i Portugal nemaju žena koje su predsjednice upravnog ili nadzornog odbora promatranih poduzeća. U Hrvatskoj je u 25 promatranih poduzeća 12% žena koje su predsjednice upravnog odbora ili nadzornog odbora. Isto tako, vidljivo je kako najveći postotak žena koje su članice upravnog ili nadzornog odbora imaju Francuska i Latvija i to 32%. Najmanji postotak žena koje su članice upravnog ili nadzornog odbora imaju Češka i to 4% te Malta 3%. U Hrvatskoj je postotak žena koje su članice upravnog ili nadzornog odbora 19%. Na razini EU-28 postotak žena koje su predsjednice upravnog odbora ili nadzornog odbora iznosi 7%, dok je postotak žena koje su članice upravnog ili nadzornog odbora 20%. Može se zaključiti kako su ovakvi rezultati trenutno daleko od onoga što Europska komisija želi postići u pogledu ravnopravnosti žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama.

Tabela 6. Postoci muškaraca i žena koji/e su predsjednici/e i članovi/ice upravnog odbora ili nadzornog odbora u poduzećima EU

	Broj promatranih poduzeća	Predsjednik upravnog odbora ili nadzornog odbora u dvorazinskom modelu		Članovi upravnog odbora ili nadzornog odbora u dvorazinskom modelu	
		Žene (%)	Muškarci (%)	Žene (%)	Muškarci (%)
EU-28	613	7	93	20	80
Belgija	18	11	89	22	78
Bugarska	15	13	87	18	82
Češka	9	0	100	4	96
Danska	18	0	100	24	76
Njemačka	30	7	93	24	76
Estonija	16	0	100	7	93
Irska	19	0	100	11	89

Grčka	23	0	100	9	91
Španjolska	33	9	91	17	83
Francuska	36	6	94	32	68
Hrvatska	25	12	88	19	81
Italija	37	5	95	24	76
Cipar	20	10	90	9	91
Latvija	29	17	83	32	68
Litva	23	4	96	17	83
Luksemburg	10	0	100	12	88
Mađarska	14	0	100	12	88
Malta	21	0	100	3	97
Nizozemska	22	0	100	25	75
Austrija	20	10	90	17	83
Poljska	19	26	74	15	85
Portugal	17	0	100	9	91
Rumunjska	10	20	80	11	89
Slovenija	20	5	95	20	80
Slovačka	10	20	80	18	82
Finska	22	5	95	29	71
Švedska	27	7	93	28	72
Ujedinjeno Kraljevstvo	50	2	98	24	76

Izvor: Europska komisija, 2014

Tabela 7 u nastavku prikazuje postotke muškaraca i žena na pozicijama glavnog izvršnog direktora, izvršnih direktora i neizvršnih direktora. Treba napomenuti kako su izvršni direktori i neizvršni direktori karakteristični za jednorazinski model korporativnog upravljanja koji ima odbore direktora, dok su se kod poduzeća koja imaju dvorazinski model korporativnog upravljanja uzimali podaci o dva najviša tijela odlučivanja, a to su uprava i nadzorni odbor. Može se vidjeti kako najviši postotak žena koje se nalaze na poziciji glavnog izvršnog direktora ima Rumunjska i to 22%, ali tu treba uzeti u obzir kako se u Rumunjskoj promatralo samo 10 poduzeća. Isto tako, vidljivo je kako Malta i Slovačka imaju 10% žena koje su glavne izvršne direktorice, ali je kod Slovačke također bilo promatrano samo 10 poduzeća. Zanimljivo je i to kako je u Ujedinjenom Kraljevstvu gdje je obzir uzimano najviše poduzeća, njih 50, samo 2% žena koje glavne izvršne direktorice. Nadalje, vidljivo je kako je najviše izvršnih direktorica zastupljeno u Rumunjskoj i Švedskoj i to 23%, dok je najmanje izvršnih

direktorica i to samo 4% u Češkoj, Austriji i Poljskoj. Situacija je puno bolja što se tiče neizršnih direktora, pa je tako u Francuskoj najviše neizršnih direktorica i to čak 33%. Najmanje žena koje su neizršne direktorice je u Češkoj, svega 2%, ali i na Malti, svega 3%. Što se tiče EU-28, samo 3% je žena koje su glavne izvršne direktorice, dok je 13% žena koje su izvršne direktorice i 21% koje su neizršne direktorice. Može se zaključiti kako je premalo žena u poduzećima EU koje se nalaze na pozicijama glavnog izvršnog direktora, pogotovo je začuđujući postotak od 0% u razvijenijim državama kao što su Francuska i Njemačka. Situacija je nešto bolja što se tiče izvršnih i neizršnih direktorica, ali svakako se treba još puno raditi na tome da se postigne veća zastupljenost žena na pozicijama glavnih izvršnih direktora, izvršnih direktora i neizršnih direktora.

Tabela 7. Postoci muškaraca i žena koji/e su glavni izvršni direktori/ice te izvršni/e neizršni/e direktori/ice u poduzećima EU

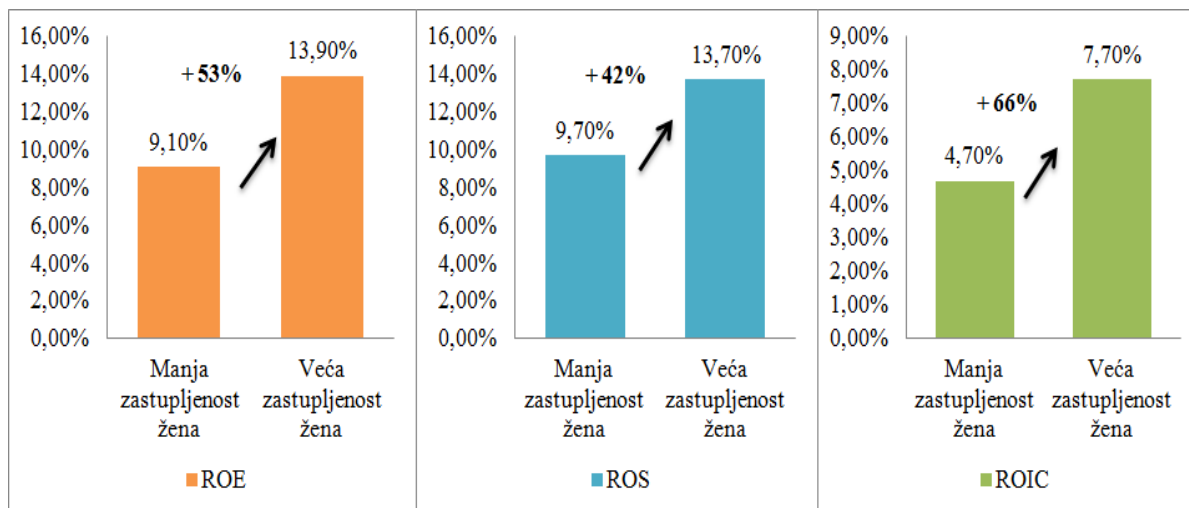
	Broj promatranih poduzeća	CEO – Glavni izvršni direktor		Izvršni direktori		Neizršni direktori	
		Žene (%)	Muškarci (%)	Žene (%)	Muškarci (%)	Žene (%)	Muškarci (%)
EU-28	613	3	97	13	87	21	79
Belgija	18	6	94	13	87	24	76
Bugarska	15	7	93	15	85	23	77
Češka	9	0	100	4	96	2	98
Danska	18	0	100	12	88	23	77
Njemačka	30	0	100	7	93	21	79
Estonija	16	6	94	17	83	7	93
Irska	19	6	94	6	94	13	87
Grčka	23	4	96	13	87	9	91
Španjolska	33	3	97	10	90	20	80
Francuska	36	0	100	11	89	33	67
Hrvatska	25	4	96	16	84	18	82
Italija	37	0	100	8	92	29	71
Cipar	20	6	94	15	85	7	93
Latvija	29	3	97	20	80	32	68
Litva	23	4	96	19	81	20	80
Luksemburg	10	0	100	9	91	13	87
Madžarska	14	7	93	11	89	8	92
Malta	21	10	90	13	87	3	97

Nizozemska	22	5	95	9	91	26	74
Austrija	20	0	100	4	96	17	83
Poljska	19	0	100	4	96	15	85
Portugal	17	0	100	9	91	10	90
Rumunjska	10	22	78	23	77	10	90
Slovenija	20	5	95	21	79	22	78
Slovačka	10	10	90	13	87	21	79
Finska	22	0	100	16	84	29	71
Švedska	27	4	96	23	77	29	71
Ujedinjeno Kraljevstvo	50	2	98	17	83	29	71

Izvor: Europska komisija, 2014

Evan Mervyn Davies je 2011. godine proveo istraživanje pod nazivom *Women on boards* kojim se istraživao broj žena u odborima u poduzećima koja su uključena u FTSE indeks u Velikoj Britaniji. U navedenom istraživanju se navodi potreba za postizanjem spolne ravnoteže u odborima, ali i preporuke kako da se ona postigne. Prema provedenom istraživanju u Velikoj Britaniji dokazana je podzastupljenost žena u odborima čiji je udio 2010. godine u poduzećima koja obuhvaća FTSE 100 indeks iznosio svega 12,5 %, dok je 2009. udio bio 12,2%, a 2004. 9,4%. Kada se promatraju poduzeća koja ulaze u FTSE 250 indeks, tada je udio žena u odborima još manji te iznosi 7,8%. (Mervyn Davies, 2011) Kako bi istaknuo važnost žena u odborima, Evan Mervyn Davies (2011) poziva se na rezultate različitih istraživanja i navodi kako spolna raznolikost u odborima poduzeća dovodi do boljih performansi, veće osjetljivosti na potrebe tržišta, boljeg korporativnog upravljanja te pristupa talentima.

Istraživanje pod nazivom *The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards* 2007. godine, koje su proveli Lois Joy, Nancy M. Carter, Harvey M. Wagener, Sriram Narayanan za *Catalyst* na uzorku 500 poduzeća koja se nalaze na Fortune ljestvici, daje sljedeće rezultate: poduzeća gdje je veća zastupljenost žena, odnosno 3 ili više žena u odborima, ostvaruju 42% veći povrat na prodaju (ROS). Ista poduzeća, ostvaruju 66% veći povrat investiranog kapitala (ROIC), te 53% veći povrat uloženog vlastitog kapitala (ROE). Navedeni rezultati prikazani su Slikom 3.



Slika 3. Rezultati istraživanja *The Bottom Line: Corporate performance and women`s representation on boards*

(Izvor: Joy at al., 2007)

Sabina Tacheva i Morten Huse su 2006. godine proveli istraživanje pod nazivom *Women directors and board task performance: mediating and moderating effects of board working style* koje je uključivalo 249 norveških tvrtki s ciljem istraživanja da li žene u odborima imaju utjecaj na njihovu dinamiku i efektivnost. Prosječna veličina odbora bila je 5,99 članova, dok je prosječan broj zaposlenih u poduzeću bio 879. Od ukupnog broja poduzeća koja su uključena u istraživanje, 52,6% poduzeća imala su barem jednu ženu u odboru, dok je svega 9,9% poduzeća imalo više od 40% žena u odboru. Prosječan broj ženskih članova u odborima bio je 13,2%. Rezultati dobiveni multiplom regresijom ukazuju na negativnu povezanost između broja žena u nadzornom odboru i uspješnosti financijske kontrole odbora kao jednog od zadataka odbora. Međutim, postoji pozitivan odnos između broja žena u odboru i djelotvornost odbora u obavljanju kvalitetne funkcije kontrole. Odnosno, autori zaključuju da žene mogu imati i pozitivan i negativan utjecaj na poduzeće te navode da im bolje leže zadaci kvalitativne prirode, dok imaju nešto niže sposobnosti za uslužne zadatke. Autori ističu kako rezultati njihova istraživanja ne ukazuju na to da će žene uvijek doprinijeti uspješnosti poduzeća ukoliko se nalaze u odboru, već se daju preporuke o pozitivnim i negativnim stranama žena u odboru i da se na taj način, ovisno o potrebama poduzeća, formiraju odbori. (Tacheva, Huse, 2006)

Frank Dobbin i Jiwook Jung proveli su istraživanje kako institucionalni investitori utječu na spolnu raznolikost odbora i cijenu dionica. Oni tvrde da su odbori pažljivi prema zahtjevu institucionalnih investitora na veću spolnu raznolikost, ali paradoksalno tome, da na odluke

investitora utječu spolne predrasude, odnosno da će smanjiti svoje udjele u poduzećima koja imenuju ženske direktore. Istraživali su da li su imenovanja odbora pod utjecajem institucionalnih investitora te da li imenovanja utječu na institucionalne investitore. Za istraživanje su koristili podatke o 500 najvećih američkih poduzeća prema *Fortune* listi u razdoblju od 1996. do 2007. godine. Rezultati istraživanja ukazuju da predrasude utječu na vrijednost dionica, odnosno žene direktori imaju za posljedicu smanjenje vrijednosti dionica, ali ne utječu na dobit poduzeća. (Dobbin, Jung, 2011: 809-836)

Mkhethwa Mkhize i Pumela Msweli su 2010. godine provele istraživanje pod nazivom *The impact of female business leaders on the performance of listed companies in South Africa*. Svrha istraživanja bila je utvrditi utjecaj ženskih poslovnih lidera poduzeća koja su uvrštena na *The Johannesburg Stock Exchange* na financijske performanse navedenih poduzeća. Drugim riječima, želi se otkriti da li imenovanje žena na najvišim razinama upravljanja dovodi do dodatnih financijskih koristi. Autorice tog istraživanja navode kako unatoč tome što je regulativa u Južnoafričkoj Republici dovela do većeg udjela žena u radnoj snazi, još uvijek je veoma mali njihov udio na rukovodećim pozicijama u poduzećima. Rezultati dobiveni u ovom istraživanju ukazuju na to da rezultati poduzeća koje je pod vodstvom žena ne nadmašuju rezultate poduzeća koja vode muškarci. Autorice navode da je jedno od ograničenja istraživanja bio kratak vremenski period promatranja te da bi dulji period doveo do bolje slike financijskih performansi poduzeća vođenih od strane žena. (Mkhize, Msweli, 2010)

Jelena Strelcova je 2004. godine provela istraživanje koje je imalo za svrhu proučavanje kako se performanse žene na poziciji glavnog izvršnog direktora razlikuje od njezinog muškog kolege. Istraživanje je bilo motivirano raniji istraživanjima koja sugeriraju na postojanje „staklenog stropa“ vezanog za promaknuće žena u američkim korporacijama. Upravo zbog postojanja „staklenog stropa“, žene koje dođu na poziciju CEO-a imaju nadprosječne vještine u odnosu na muške kolege jer se za tu poziciju trebaju dodatno istaknuti te ih mogu iskoristiti za ostvarivanje nadprosječnih performansi. Drugo pitanje na koje se u ovom istraživanju željelo dati odgovor je bila razlika između muškaraca i žena u odnosu na sklonost riziku. Rezultati istraživanja ukazuju da nema značajne statističke razlike između cijena dionica i performansi poduzeća koja imaju na poziciji CEO-a ženu i onih gdje ulogu CEO-a obavlja muškarac. Međutim, zanimljivo je da dionice poduzeća kojeg vodi novoizabrana žena kao CEO, u usporedbi sa sličnim poduzećima vođenih muškim CEO podbacuju više od 20% tijekom razdoblja od jedne godine nakon njezinog imenovanja. Ovaj

rezultat je statistički značajan, dok za sljedeće godine nakon imenovanja ženskog CEO-a nema statistički značajne razlike. Također, nije bilo statistički značajne razlike između razine financijske poluge poduzeća gdje je glavni izvršni direktor žena i poduzeća gdje ulogu glavnog izvršnog direktora obnaša muškarac. (Strelcova, 2004)

Mohammad Amin je 2012. godine proveo istraživanje pod nazivom *The Female-Firm Under-Performance Hypothesis and Gender Disparity in the Laws*. U njemu je iznio rezultate da su poduzeća u vlasništvu žena manja od onih poduzeća u vlasništvu muškaraca. Međutim, rad je bio usredotočen na uzorke poduzeća iz zemalja u razvoju, pa autor ističe kako se za navedene zemlje malo zna za ravnopravnost spolova u privatnom sektoru te da upravo spolna nejednakost može biti odgovorna za dobivene rezultate. (Amin, 2012)

Miriam Schwartz-Ziv je u razdoblju od 2000. do 2007. godine provela istraživanje u kojem su sudjelovala poduzeća u kojima izraelska vlada ima značajan udio u kapitalu u svrhu istraživanja kako spolni sastav odbora utječe na financijske performanse poduzeća te na njegov rad. Istaknula je kako ovo istraživanje nije zabilježilo izravnu povezanost između spola direktora i financijskih performansi za 37 poduzeća koje je istraživala. Međutim, istaknula je kako je to možda rezultat mnogih faktora, kao na primjer komplementarne vještine svakog spola koje se međusobno nadopunjuju. Ono što je u istraživanju primijećeno je i to da žene imaju manje sklonosti za obavljanje nekih zadataka, pa se tako sudjelovanje žena direktora na sastancima povećava ukoliko je riječ o raspravljanju o poslovnim problemima nego o pitanjima revizije. (Schwartz-Ziv, 2011)

Kako bi se saznala što točnija situacija u Hrvatskoj, Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova, 2011. godine odlučila je provesti istraživanje o podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama, odnosno upravnim i nadzornim tijelima poslovnih subjekata. U istraživanju je bilo obuhvaćeno ukupno 928 članova uprave te je 81% članova bilo muškog spola, dok manji postotak, tek 19% čine žene. Navedeno istraživanje daje i slične rezultate kod broja žena u nadzornom odboru. Od ukupno 1202 članova koji su ovim istraživanjem bili obuhvaćeni, muškarci čine 80%, dok žene čine svega 20% članova nadzornog odbora. Kod manjeg broja poduzeća koji umjesto uprave imaju upravni odbor, žene čine tek 14%. Podatak koji uvelike ukazuje na lošu situaciju žena na čelnim pozicijama u poduzeću, a naveden je u rezultatima istraživanja, jest činjenica da se svega 9% žena nalazi na čelu uprave. Kao zaključak provedenog istraživanja navodi se kako su žene podzastupljene u upravnim i nadzornim tijelima, a najveća podzastupljenost žena uočena je na pozicijama predsjednica upravnih tijela i NO. (Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova, 2011)

Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova, Višnja Ljubičić, zajedno s partnerom Hrvatska udruga poslodavaca u sklopu EU Progress-projekta punog naziva „*Uklanjanje staklenog labirinta – jednakost prilika u pristupu pozicijama ekonomskog odlučivanja*“, izložila je rezultate istraživanja u sklopu prve faze navedenog projekta koji ukazuju na manje poboljšanje rezultata u 2014. godini u odnosu na rezultate dobivene 2011. godine. Tako je, prema provedenom istraživanju, u upravi dioničkih društva 17,32% žena, dok ih je u nadzornom odboru 21,69%. Kod društava s ograničenom odgovornošću, brojka je nešto veća, točnije 31,87% žena nalazi se u upravi i 24,6% u nadzornom odboru. Međutim, gotovo nepromijenjen ostaje postotak žena na poziciji predsjednice upravnog odbora, svega 9,43%, dok funkciju predsjednice nadzornog odbora obavlja svega 14,3% žena. Na temelju dobivenih rezultata istraživanja, koje je bilo provedeno na 168 od 500 najznačajnijih poduzeća u Hrvatskoj, zaključeno je kako postoji stakleni strop. (Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova, 2014)

Također, istim istraživanjem došlo se do zaključka da su žene na rukovodećim pozicijama u upravama te upravnim i nadzornim odborima poduzeća zastupljene s 24,25%, što je blago povećanja u odnosu na 2011. godinu kada je njihova zastupljenost bila svega 19,53%. Isto tako, broj žena u upravama i upravnim odborima povećao se u odnosu na 2011. godinu za 33%. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova kod izlaganja navedenih rezultata istaknula je kako bi se uravnotežena zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama mogla ostvariti tek 2025. godine. (Poslovni.hr3, 2014)

5. Empirijsko istraživanje

Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje o zastupljenosti žena u upravama i nadzornim odborima hrvatskih poduzeća te kako spolna raznolikost u upravama i nadzornim odborima utječe na uspješnost poslovanja promatranih poduzeća, odnosno da li postoji povezanost uspješnosti poduzeća sa zastupljenošću žena u odborima.

5.1. Metodološki okvir istraživanja

Kako bi se mogle prihvatiti ili odbaciti hipoteze istraživanja koristilo se nekoliko znanstvenih metoda, kao što su:

- metoda prikupljanja podataka i statistička analiza,
- deskriptivna statistička analiza i metoda deskripcije,
- metoda generalizacije
- metoda dedukcije,
- metoda korelacije i
- t-test.

Analiza podataka je napravljena uz pomoć Microsoft Excel alata i statističkog programskog paketa IBM SPSS Statistics 19.0, a rezultati analize podataka prikazani su u nastavku ovog dijela rada.

5.2. Izbor jedinice promatranja, obuhvata i postupka istraživanja

Kako bi se prikupili potrebni podaci koristila se lista 400 najvećih hrvatskih poduzeća u 2013. godini koju svake godine izrađuje časopis Privredni vjesnik i koja je u trenutku provođenja istraživanja, a to je bilo od prosinca 2014. do veljače 2015. godine, bila zadnja dostupna. Također, kako bi se prikupili podaci o članovima uprave i nadzornog odbora te o broju žena u pojedinim odborima poduzeća na listi korištena je službena stranica Sudskog registra, ali i službene stranice poduzeća.

U istraživanje je bilo uključeno, kao što je već navedeno, 400 najvećih hrvatskih poduzeća na koju su poduzeća uvrštena prema kriteriju najvećih ostvarenih prihoda u 2013. godini. Međutim, nakon uvida u Sudski registar, neka od njih su zbog različitih razloga izbrisana iz njega te se istraživanje dalje provodilo na 383 poduzeća koja su do provođenja istraživanja i dalje poslovala. Treba napomenuti i to kako su iz istraživanja isključena i ona poduzeća koja nisu poslovala kao dionička društva i društva s ograničenom odgovornošću. To

je bilo važno zbog činjenice kako dionička društva prema Zakonu o trgovačkim društvima moraju imati nadzorni odbor kao tijelo, a društva s ograničenom odgovornošću također u određenim slučajevima prema navedenom zakonu moraju imati nadzorni odbor kao tijelo, što je bilo navedeno na početku rada. Upravu moraju uspostaviti sva poduzeća bez obzira na oblik.

Istraživanje je provedeno na način da su se s liste 400 najvećih poduzeća u 2013. godini uzeli podaci o onim poduzećima koja imaju upravu, nadzorni odbor ili upravni odbor, njih 383 te su se za ta poduzeća pretraživanjem Sudskog registra i internetskih stranica poduzeća pronalazili podaci o broju članova uprave i nadzornog odbora te koliko je članova uprave i nadzornog odbora ženskog spola. Isto tako, s liste 400 najvećih hrvatskih poduzeća uzeli su se podaci o ukupnim prihodima te dobiti nakon oporezivanja, koji su bili navedeni za 2013. godinu. Ostvareni prihodi i dobit nakon oporezivanja jedni su od pokazatelja uspješnosti poslovanja.

5.2.1. Rezultati empirijskog istraživanja

Najprije će se deskriptivnom statistikom utvrditi određena statistička obilježja populacije kako bi se utvrdila osnovna svojstva promatranog uzorka poduzeća, a nakon toga će se prikazati statističke povezanosti između varijabli dobivene korelacijom.

Od ukupnog broja poduzeća koja su obuhvaćena istraživanjem, a to je 383 poduzeća, 117 poduzeća (31%) ima pravni oblik dioničkog društva, dok njih 266 (69%) posluje kao društvo s ograničenom odgovornošću, što je i prikazano u Tabeli 8. Iz navedenoga se može zaključiti kako je više poduzeća prema pravnom obliku društvo s ograničenom odgovornošću, što je i logično jer u Hrvatskoj je veći broj društva s ograničenom odgovornošću, nego što je to dioničkih društava. **Promatrana poduzeća su ukupno zapošljavala 250.480 zaposlenika, ostvarila su ukupan prihod u vrijednosti od 297.390.919.400,00 kn i dobit nakon oporezivanja u iznosu od 14.179.832.500,00 kn.**

Tabela 8. Broj poduzeća prema pravnom obliku

Vrsta poduzeća prema pravnom obliku	Broj poduzeća	Postotni udio
Dioničko društvo	117	31%
Društvo s ograničenom odgovornošću	266	69%
Ukupno	383	100%

Izvor: izrada autorica prema podacima Privrednog vjesnika i Sudskog registra

Većina promatranih poduzeća ima odbore organizirane prema dvorazinskom, odnosno kontinentalnom modelu korporativnog upravljanja, koji zahtjeva dva odbora, upravu i nadzorni odbor. Samo 4 poduzeća imaju drukčiju organizaciju koja podrazumijeva organiziranje upravnog odbora te osoba ovlaštene za zastupanje, a to su sljedeća poduzeća: KTC, Lonia, Đuro Đaković specijalna vozila i Arenaturist. Navedena četiri poduzeća kasnije su se kod analize prikupljenih rezultata isključila iz daljnjeg razmatranja.

Kao što je prije bilo objašnjeno, društva s ograničenom odgovornošću ne moraju imati nadzorni odbor, osim kada je prema Zakonu o trgovačkim društvima tako određeno, stoga sva promatrana poduzeća u ovom istraživanju nemaju nadzorni odbor. Točnije, 252 poduzeća od ukupnog broja uključenih u istraživanje, ima uspostavljen nadzorni odbor, od čega je 113 dioničkih društava i 139 društava s ograničenom odgovornošću, dok njih 127 nema uspostavljeni nadzorni odbor, a to je ukupno 379 promatranih poduzeća koja posluju prema dvorazinskom modelu. Sve navedeno prikazano je u Tabeli 9.

Tabela 9. Broj poduzeća koja imaju NO i koja nemaju NO

	Broj poduzeća	Postotni udio
Poduzeća koja imaju NO	252	66%
Poduzeća koja nemaju NO (društva s ograničenom odgovornošću)	127	34%
Ukupno	379	100%

Izvor: izrada autorica prema podacima iz Sudskog registra

Isto tako, treba razmotriti i samu veličinu poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju. Prema Europskoj komisiji poduzeća se mogu podijeliti na mikro, mala, srednja i velika poduzeća. Kriteriji koji se koriste za razvrstavanje poduzeća u ove kategorije jesu: broj zaposlenika i godišnji prihod ili godišnji iznos bilance. Mikro poduzeća su ona koja imaju manje od 10 zaposlenika, godišnji prihod i/ili godišnju bilancu u vrijednosti jednakoj ili manjoj od 2 milijuna eura. Mala poduzeća su poduzeća koja imaju od 10 do 49 zaposlenika, godišnji prihod i/ili godišnju bilancu u vrijednosti jednakoj ili manjoj od 10 milijuna eura. Srednja poduzeća su poduzeća koja imaju od 50 do 249 zaposlenika, godišnji prihod jednaki ili manji od 50 milijuna eura i/ili godišnju bilancu u vrijednosti jednakoj ili manjoj od 43 milijuna eura. (Europska komisija, 2015) Velika poduzeća su prema tim kriterijima ona poduzeća koja imaju 250 i više zaposlenika, godišnji prihod veći od 50 milijuna eura i/ili godišnju bilancu u vrijednosti većoj od 43 milijuna eura.

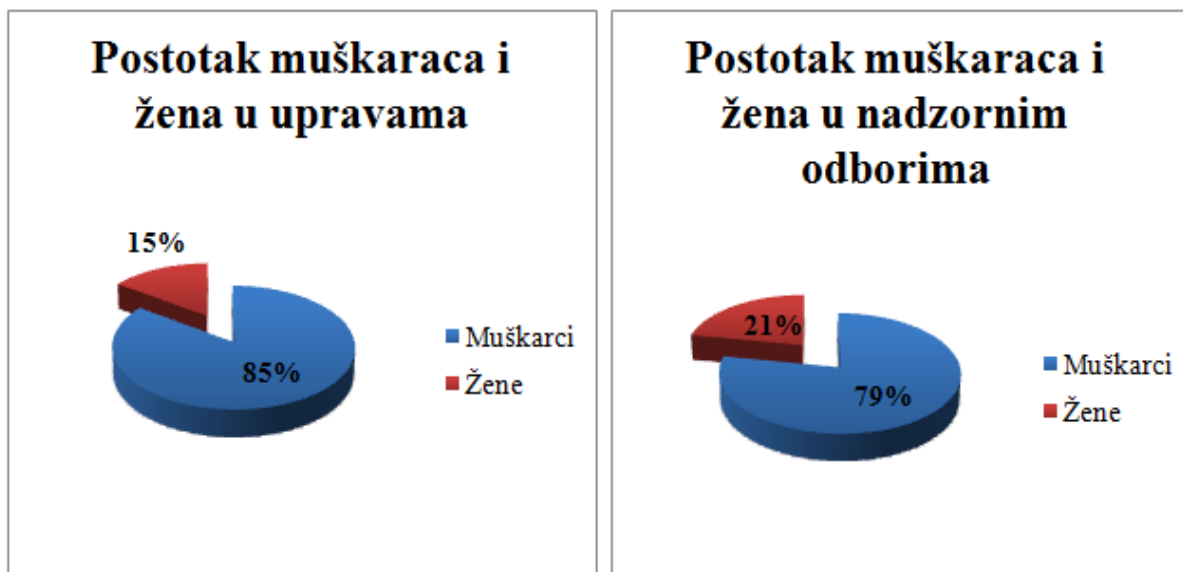
Što se tiče promatranih poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju, mikro poduzeća je 13 ili 3%, malih poduzeća 30 ili 8%, srednjih poduzeća 114 ili 30%, a najviše je velikih poduzeća, točnije 226 ili 59%. Navedeno je prikazano u Tabeli 10. Treba još napomenuti kako mikro poduzeća koja imaju NO je 4, malih poduzeća koja imaju NO je 10, srednjih poduzeća koja imaju NO 51, a velikih poduzeća koja imaju NO 187, što je ukupno 252 poduzeća koja imaju NO.

Tabela 10. Broj poduzeća prema veličini

	Broj poduzeća	Postotak
Mikro poduzeća	13	3%
Mala poduzeća	30	8%
Srednja poduzeća	114	30%
Velika poduzeća	226	59%
Ukupno	383	100%

Izvor: izrada autorica prema podacima iz Privrednog vjesnika

Iz istraživanja je evidentno da je ukupno 829 članova uprave, te 1152 članova nadzornog odbora u 379 poduzeća koja imaju dvorazinski model korporativnog upravljanja. **Od ukupno 829 članova uprave, 128 članova čine žene. Tako je udio žena u upravama 15%, dok ostalih 85% čine muškarci. Udio žena u nadzornim odborima iznosi 21%, točnije od 1152 članova nadzornih odbora promatranih poduzeća, 240 članova nadzornog odbora čine žene, dok 912 članova ili 79% su muškarci. Time se može prihvatiti hipoteza H1 ovog istraživanja, da je udio žena na rukovodećim pozicijama 400 najvećih hrvatskih poduzeća manji od 40%.** Udio muškaraca i žena u upravama i nadzornim odborima promatranih poduzeća prikazan je na Slici 4.



Slika 4. Udio žena i muškaraca u upravama i nadzornim odborima promatranih poduzeća

(Izvor: izrada autorica prema podacima iz Sudskog registra)

Na temelju prikazane Slike 4, može se zaključiti kako je ipak u upravama i nadzornim odborima hrvatskih poduzeća značajniji postotak žena, iako se prvotno očekivalo kako će ti postoci biti puno manji. Međutim, podaci ukazuju na postojanje spolne neravnoteže u navedenim organima društva.

Kod poduzeća koji imaju upravni odbor i osobe ovlaštene za zastupanje ukupan broj osoba za zastupanje je 16, te 50% njih čine žene, točnije njih 8. Broj članova upravnog odbora promatranih poduzeća je 26, te 7 članova čine žene, točnije 27%. U nastavku će se analizirati podaci samo za poduzeća koja posluju prema dvorazinskom modelu jer četiri poduzeća koja imaju upravni odbor ne utječu znatnije na sam uzorak promatranih poduzeća te na dobivene rezultate.

Prosječan broj članova uprave promatranih poduzeća je 2,19, dok je prosječan broj žena u upravama manji od 1, te iznosi 0,34. Prosječan broj članova NO je 4,57, dok je prosječan broj žena u NO 0,95. Može se zaključiti kako je prosječan broj žena u upravama i NO veoma mali bez obzira na ukupan broj žena zastupljenih u upravama i nadzornim odborima promatranih poduzeća, odnosno prosječan broj žena u upravama i nadzornim odborima poduzeća manji je od jedne žene u oba slučaja, iako je nešto veći kada je riječ o prosječnom broju žena u nadzornim odborima.

Izračunat je i medijan koji je jedna od mjera srednje vrijednosti. Medijan govori o tome kakva je srednja vrijednost poredanih brojeva kada su oni poredani od najmanjeg prema najvećem. (Šošić, 2004: 78) Tako medijan kod broja članova uprave iznosi 2, dok kod broja žena u upravama iznosi 0. Medijan kod broja članova NO iznosi 5, dok kod broja žena u NO iznosi 1. Može se vidjeti kako su vrijednosti dosta slične vrijednostima prosjeka, iako postoje manje razlike, odnosno srednja vrijednost broja žena u upravama je 0, a srednja vrijednost broja žena u NO je 1, što navodi na zaključak kako je mali broj žena u upravama i NO.

Mod je broj koji govori o tome koja je najčešća vrijednost koja se pojavljuje u nizu mjerenja. (Šošić, 2004: 73) Tako je najčešći broj članova uprave 1, dok je najčešći broj žena u upravama 0. Najčešći broj članova NO je 3, a najčešći broj žena u NO je 1. Vidljivo je i iz moda kako se češće pojavljuje da u upravama promatranih poduzeća nema žena, kao što se i česta situacija da se u NO nalazi samo 1 žena.

Isto tako, može se vidjeti koliki je raspon varijacije između maksimalne i minimalne vrijednosti. Maksimalan broj članova uprave promatranih poduzeća iznosi 9, a minimalan broj iznosi 1, pa je raspona varijacije 8. Maksimalan broj žena u upravama promatranih poduzeća iznosi 3, a minimalan broj iznosi 0, pa je raspon varijacije 3. Maksimalan broj članova NO promatranih poduzeća iznosi 11, a minimalan broj iznosi 2, pa je raspon varijacije 9. Maksimalan broj žena u NO promatranih poduzeća iznosi 6, dok minimalna vrijednost iznosi 0, pa tako raspon varijacije iznosi 6. Sve navedeno prikazano je u Tabeli 11, a podaci su dobiveni deskriptivnom analizom podataka u Excelu. Kod izračuna za broj članova NO i broj žena u NO važno je napomenuti da su prikazani podaci koji su dobiveni na način da su se u obzir uzimala samo ona poduzeća koja imaju uspostavljen NO, kako bi se dobili točniji podaci.

Tabela 11. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO promatranih poduzeća

	Broj članova uprave	Broj žena u upravama	Broj članova NO	Broj žena u NO
Prosjek	2,187335092	0,337730871	4,571428571	0,952380952
Medijan	2	0	5	1
Mod	1	0	3	1
Raspon varijacije	8	3	9	6
Minimalna vrijednost	1	0	2	0
Maksimalna vrijednost	9	3	11	6
Suma	829	128	1152	240
Ukupan broj promatranih poduzeća	379	379	252	252

Izvor: izrada autorica

Sve što je dosad bilo prikazano može se napraviti zasebno za dionička društva te zasebno za društva s ograničenom odgovornošću kako bi se dobio detaljniji uvid u zastupljenost žena u upravama i nadzornim odborima promatranih poduzeća ovisno o pravnom obliku poduzeća. U Tabeli 12 prikazani su podaci o broju članova uprave, broju žena u upravama, broju članova NO te broju žena u NO ako se zasebno promatraju dionička društva i društva s ograničenom odgovornošću. **Vidljivo je kako je veći broj žena u upravama društava s ograničenom odgovornošću te iznosi 95 od ukupno 559 članova uprave ili 17%, dok je broj žena u upravama dioničkih društava 33 od ukupno 270 članova uprave ili 12%. Nadalje, vidljivo je kako je broj žena u NO dioničkih društava manji od broja žena u NO društava s ograničenom odgovornošću te iznosi 118 od ukupno 579 članova uprave ili 20%, a broj žena u NO društava s ograničenom odgovornošću iznosi 122 od ukupno 573 člana NO ili 21%.**

Tabela 12. Broj članova uprave, broja žena u upravama, članova NO i žena u NO prema pravnom obliku poduzeća

Pravni oblik poduzeća	Ukupan broj članova uprave	Ukupan broj žena u upravama	Ukupan postotak žena u upravama	Ukupan broj članova NO	Ukupan broj žena u NO	Ukupan postotak žena u NO
Dioničko društvo	270	33	12%	579	118	20%
Društvo s ograničenom odgovornošću	559	95	17%	573	122	21%
Ukupno	829	128	15%	1152	240	21%

Izvor: izrada autorica prema podacima iz Sudskog registra

U nastavku će biti prikazana deskriptivna statistička analiza podataka ako se zasebno promatraju dionička društva i društva s ograničenom odgovornošću. Tabela 13 prikazuje deskriptivnu analizu broja članova uprave, broja žena u upravama dioničkih društava, broja članova NO i broja žena u NO za dionička društva, s time da tu nisu uključena 4 dionička društva koja imaju ustrojenu strukturu upravljanja prema jednorazinskom modelu, već je uključeno 113 dioničkih društava koja posluju prema dvorazinskom modelu. Vidljivo je kako prosječan broj članova uprave iznosi 2,39, dok je prosječan broj žena u upravama 0,29. Isto tako, najčešći broj članova uprave iznosi 1, dok je najčešći broj žena u upravama 0. Također, može se vidjeti kako je maksimalan broj članova uprave 9, dok je minimalan broj 1, pa je raspon varijacije 8. Maksimalan broj žena u upravama dioničkih društava je 2, dok je minimalan broj 0, pa je raspon varijacije 2. Iz svega navedenog se može zaključiti kako je još uvijek malo žena u upravama dioničkih društava te ako se nalaze, njihov maksimalan broj je 2, što bi se svakako trebalo povećati, budući da je maksimalan broj članova uprave 9, što ukazuje na znatnu neravnotežu zastupljenosti žena u upravama dioničkih društava.

Prosječan broj članova NO iznosi 5,12, dok je prosječan broj žena u NO 1,04. Može se vidjeti kako je najčešći broj članova NO 5, a najčešći broj žena u NO je 1. Maksimalan broj članova NO iznosi 11, dok je minimalan broj članova 3, pa raspon varijacije iznosi 9. Minimalan broj članova je 3, budući da je zakonom propisano da dioničko društvo mora imati

NO koji se sastoji minimalno od 3 člana. Maksimalan broj žena u NO je 6 dok je minimalan broj 0, pa raspon varijacije iznosi 6. Iz svega navedenog se može zaključiti kako je i u nadzornim odborima dioničkih društava još uvijek mali broj žena, iako je kod dioničkog društva u NO prosječno 1 žena.

Tabela 13. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO dioničkih društava

Dionička društva	Broj članova uprave	Broj žena u upravama	Broj članova NO	Broj žena u NO
Prosjek	2,389380531	0,292035398	5,123893805	1,044247788
Medijan	2	0	5	1
Mod	1	0	5	1
Raspon varijacije	8	2	8	6
Minimalna vrijednost	1	0	3	0
Maksimalna vrijednost	9	2	11	6
Suma	270	33	579	118
Ukupan broj dioničkih društava	113	113	113	113

Izvor: izrada autorica

U Tabeli 14 prikazana je deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO društava s ograničenom odgovornošću, pri čemu se treba napomenuti kako su kod analize broja članova NO i broja žena u NO u obzir uzimana samo ona poduzeća koja imaju NO, a ukupno je takvih društava s ograničenom odgovornošću koja imaju NO 139. Vidljivo je kako je prosječan broj članova uprave 2,10, dok je prosječan broj žena u upravama manji od 1, točnije 0,36. Najčešći broj članova uprave je 1, a najčešći broj žena u upravama je 0. Maksimalan broj članova uprave iznosi 7, dok je minimalni broj članova uprave 1, pa raspon varijacije iznosi 6. Maksimalan broj žena u upravama iznosi 3, dok je minimalni broj 0, pa raspon varijacije iznosi 3. Može se zaključiti kako je u upravama društava s ograničenom odgovornošću također mala zastupljenost žena, budući da najčešće u upravama poduzeća društava s ograničenom odgovornošću nema žena, odnosno mod je 0.

Prosječan broj članova NO iznosi 4,12, dok je prosječan broj žena u NO 0,89. Najčešći broj članova NO iznosi 3, dok je najčešći broj žena u NO 0. Maksimalan broj članova NO je 11, dok je minimalan broj članova 2 te raspon varijacije iznosi 9. Maksimalan broj žena u NO iznosi 4, dok je minimalni broj žena 0, pa raspon varijacije iznosi 4. Može se zaključiti kako je mali broj žena i u NO društava s ograničenom odgovornošću.

Tabela 14. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO društava s ograničenom odgovornošću

Društva s ograničenom odgovornošću	Broj članova uprave	Broj žena u upravama	Broj članova NO	Broj žena u NO
Prosjek	2,101503759	0,357142857	4,122302158	0,877697842
Medijan	2	0	3	1
Mod	1	0	3	0
Raspon varijacije	6	3	9	4
Minimalna vrijednost	1	0	2	0
Maksimalna vrijednost	7	3	11	4
Suma	559	95	573	122
Ukupan broj društava s ograničenom odgovornošću	266	266	139	139

Izvor: izrada autorica

Sveukupni zaključak nakon dosad provedene analize jest taj da je 15% žena zastupljeno u upravama i 21% žena zastupljeno u nadzornim odborima promatranih poduzeća te je detaljnijim prikazanim deskriptivnim analizama utvrđeno kako je to još uvijek nedovoljna zastupljenost žena u upravama i nadzornim odborima hrvatskih poduzeća bez obzira na pravni oblik ili veličinu. Isto tako, ukoliko se analiza provede za dionička društva i društva s ograničenom odgovornošću, može se vidjeti da rezultati deskriptivne analize ne ukazuju na neke značajnije razlike u zastupljenosti žena ovisno o pojedinom pravnom obliku. Jedino kod društava s ograničenom odgovornošću u upravama ima više žena, i to za 5%, dok je razlika u zastupljenosti žena u NO s obzirom na pravni oblik neznatna, točnije u nadzornim odborima društva s ograničenom odgovornošću ima 1% više žena nego u dioničkim društvima.

Što se tiče broja žena u upravama i nadzornim odborima ako se promatraju poduzeća prema veličini, u Tabeli 15 se može vidjeti kako od 25 članova uprave u mikro poduzećima, 5 članova (20%) čine žene. Nadalje, od 58 članova uprave u malim poduzećima, njih 12 (21%) su žene, a od 271 člana uprave u srednjim poduzećima, 50 članova (18%) čine žene. Isto tako, od 475 članova uprave u velikim poduzećima, njih 61 (13%) čine žene. Može se vidjeti kako je najveći postotak žena u malim poduzećima, dok je najmanji postotak žena u velikim poduzećima. Od 22 člana NO u mikro poduzećima, njih 3 (14%) čine žene, a od 41 člana NO u malim poduzećima, njih 10 (24%) su žene. Također, od 216 člana NO u srednjim poduzećima, njih 49 (23%) čine žene, a od 873 člana NO, njih 178 (20%) čine žene. Vidljivo je kako je najmanji broj žena zastupljen u NO mikro poduzeća jer imaju ujedno i najmanje članova NO, što je i razumljivo zbog njihove veličine. Najveći broj žena zastupljen je u malim i srednjim poduzećima, ali i kod velikih poduzeća je također dosta velika zastupljenost žena.

Tabela 15. Broj članova uprave, broja žena u upravama, članova NO i žena u NO prema pravnom obliku poduzeća

Poduzeća prema veličini	Ukupan broj članova uprave	Ukupan broj žena u upravama	Ukupan postotak žena u upravama	Ukupan broj članova NO	Ukupan broj žena u NO	Ukupan postotak žena u NO
Mikro poduzeća	25	5	20%	22	3	14%
Mala poduzeća	58	12	21%	41	10	24%
Srednja poduzeća	271	50	18%	216	49	23%
Velika poduzeća	475	61	13%	873	178	20%
Ukupno	829	128	15%	1152	240	21%

Izvor: izrada autorica prema podacima iz Sudskog registra

U nastavku će biti prikazana deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO prema veličini poduzeća, pri čemu treba napomenuti kako su kod broja članova NO i broja žena u NO uzimana u obzir samo ona poduzeća koja imaju NO, točnije njih 252. Tako je ukupno 4 mikro poduzeća, 10 malih poduzeća, 51 srednjih poduzeća te 187 velikih poduzeća koja imaju NO.

Tabela 16 prikazuje deskriptivnu analizu za mikro poduzeća. Vidljivo je kako je prosječan broj članova uprave u mikro poduzećima 1,92, dok je prosječan broj žena u upravama manji od 1 i iznosi 0,38. Najčešća vrijednost broja članova uprave je 2, dok je najčešća vrijednost žena u upravama 0. Maksimalna vrijednost broja članova uprave iznosi 3, dok minimalna vrijednost iznosi 1, pa je raspon varijacije 2. Maksimalna vrijednost broja žena u upravama je 1, dok je minimalna vrijednost 0, tako da raspon varijacije iznosi 1.

Prosječan broj članova NO u mikro poduzećima iznosi 5,5, dok je prosječan broj žena u NO 0,75. Najčešća vrijednost broja članova NO je 5, dok je najčešća vrijednost broja žena u NO je 0 jer se radi o mikro poduzećima. Maksimalna vrijednost broja članova NO je 9, dok je minimalna vrijednost 3, pa raspon varijacije iznosi 6. Maksimalna vrijednost broja žena u NO je 2, dok je minimalna vrijednost 0, pa raspon varijacije iznosi 2.

Tabela 16. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO promatranih mikro poduzeća

Mikro poduzeća	Broj članova uprave	Broj žena u upravama	Broj članova NO	Broj žena u NO
Prosjek	1,923076923	0,384615385	5,5	0,75
Medijan	2	0	5	0,5
Mod	2	0	5	0
Raspon varijacije	2	1	6	2
Minimalna vrijednost	1	0	3	0
Maksimalna vrijednost	3	1	9	2
Suma	25	5	22	3
Ukupan broj mikro poduzeća	13	13	4	4

Izvor: izrada autorica

Nadalje, Tabela 17 prikazuje deskriptivnu analizu broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO u malim poduzećima. Vidljivo je kako je prosječan broj članova uprave 1,93, dok je prosječan broj žena u upravama 0,4. Najčešći broj članova uprave je 1, dok je najčešći broj žena u upravama 0. Maksimalan broj članova uprave je 4, dok je minimalan broj članova uprave 1, pa raspon varijacije iznosi 3.

Prosječan broj članova NO u malim poduzećima je 4,1, dok je prosječan broj žena u NO malih poduzeća 1. Najčešći broj članova NO je 3, a najčešći broj žena u NO je 1. Maksimalan broj članova NO iznosi 7, dok je minimalan broj članova NO 3, pa je raspon varijacije 4. Maksimalan broj žena u NO je 3, dok je minimalni broj žena u NO 0, pa raspon varijacije iznosi 3.

Tabela 17. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO promatranih malih poduzeća

Mala poduzeća	Broj članova uprave	Broj žena u upravama	Broj članova NO	Broj žena u NO
Prosjek	1,9333333333	0,4	4,1	1
Medijan	2	0	3,5	1
Mod	1	0	3	1
Raspon varijacije	3	2	4	3
Minimalna vrijednost	1	0	3	0
Maksimalna vrijednost	4	2	7	3
Suma	58	12	41	10
Ukupan broj malih poduzeća	30	30	10	10

Izvor: izrada autorica

Tabela 18 prikazuje deskriptivnu analizu broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO srednjih poduzeća. Može se vidjeti kako je prosječan broj članova uprave u tim poduzećima 2,38, dok je prosječan broj žena u upravama 0,44. Najčešći broj članova uprave je 1, dok je najčešći broj žena u upravama 0. Maksimalan broj članova uprave iznosi 9, dok minimalan broj članova uprave iznosi 1, tako da je raspon varijacije 8.

Prosječan broj članova NO srednjih poduzeća je 4,24, dok je prosječan broj žena u NO srednjih poduzeća 0,96. Najčešći broj članova NO je 3, dok je prosječan broj žena u NO 1. Maksimalna vrijednost broja članova NO je 9, dok je minimalna vrijednost broja članova NO je 3, a raspon varijacije iznosi 6.

Tabela 18. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO promatranih srednjih poduzeća

Srednja poduzeća	Broj članova uprave	Broj žena u upravama	Broj članova NO	Broj žena u NO
Prosjek	2,377192982	0,438596491	4,235294118	0,960784314
Medijan	2	0	3	1
Mod	1	0	3	1
Raspon varijacije	8	3	6	6
Minimalna vrijednost	1	0	3	0
Maksimalna vrijednost	9	3	9	6
Suma	271	50	216	49
Ukupan broj srednjih poduzeća	114	114	51	51

Izvor: izrada autorica

Tabela 19 u nastavku prikazuje deskriptivnu analizu broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO velikih poduzeća. Vidljivo je kako je prosječan broj članova uprave velikih poduzeća 2,14, dok je prosječan broj žena u upravama velikih poduzeća 0,27. Najčešća vrijednost broja članova uprave je 1, dok je najčešća vrijednost broja žena u upravama 0. Maksimalna vrijednost broja članova uprave je 7, a minimalna vrijednost broja članova uprave je 1, pa raspon varijacije iznosi 6.

Prosječan broj članova NO u velikim poduzećima je 4,67, dok je prosječan broj žena u NO velikih poduzeća 0,95. Najčešća vrijednost broja članova NO je 5, dok je najčešća vrijednost broja žena u NO 1. Maksimalna vrijednost broja članova NO je 11, dok je minimalna vrijednost broja članova NO 2, pa raspon varijacije iznosi 9. Maksimalna vrijednost broja žena u NO je 4, a minimalna vrijednost broja žena u NO je 0, pa raspon varijacije iznosi 4.

Tabela 19. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO promatranih srednjih poduzeća

Velika poduzeća	Broj članova uprave	Broj žena u upravama	Broj članova NO	Broj žena u NO
Prosjek	2,13963964	0,274774775	4,668449198	0,951871658
Medijan	2	0	5	1
Mod	1	0	5	1
Raspon varijacije	6	3	9	4
Minimalna vrijednost	1	0	2	0
Maksimalna vrijednost	7	3	11	4
Suma	475	61	873	178
Ukupan broj velikih poduzeća	222	222	187	187

Izvor: izrada autorica

Nakon provedene deskriptivne analize prema veličini poduzeća, može se zaključiti kako su rezultati dosta slični rezultatima prijašnjih deskriptivnih analiza te da je i ovom detaljnijom analizom prikazano kako je nedovoljna zastupljenost žena u upravama i nadzornim odborima promatranih poduzeća. Vidljivo je kako zastupljenost žena varira s obzirom na veličinu poduzeća, a što je prvenstveno posljedica različitog broja poduzeća prema veličini te različitog broja članova uprave i NO.

Od ukupno promatranih 379 poduzeća, njih 107 (28%) u upravi ima jednu ili više žena. To je dosta mali postotak. Kako bi se analizirala uspješnost poduzeća koja u upravi imaju minimalno jednu ženu, od onih koja je nemaju, u Tabeli 20 prikazani su prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja svih poduzeća koja su obuhvaćena istraživanjem i ona koja imaju minimalno jednu ženu. Vidljivo je da su prosječni prihodi, ukoliko se izračunavaju za poduzeća koja u upravi imaju minimalno jednu ženu, nešto manji, nego kada se računa prosječan prihod za sva poduzeća uključena u istraživanje, bez obzira na spolnu strukturu uprave. **Međutim, ono što je zanimljivo, jest da poduzeća koja imaju minimalno jednu ženu u upravi, ostvaruju značajnije veću prosječnu dobit nakon oporezivanja, od prosjeka dobiti nakon oporezivanja svih poduzeća. Ako se u obzir uzme pretpostavka da je dobit veći pokazatelj uspješnosti od ostvarenih prihoda, tada bi se prema ovim dobivenim rezultatima deskriptivne statistike hipoteza H2 mogla prihvatiti, no međutim**

treba još ispitati povezanost između navedenih varijabli te napraviti t-test kako bi se utvrdilo da li se može prihvatiti ili odbaciti hipoteza H2.

Tabela 20. Usporedba prosječnih prihodi i prosječne dobiti nakon oporezivanja poduzeća obuhvaćenih istraživanjem i poduzeća koja imaju ženu/e u upravi

	Prosječni prihodi	Prosječna dobit nakon oporezivanja
Poduzeća obuhvaćena istraživanjem	780.561.666,31 kn	37.532.717,51 kn
Poduzeća koja imaju ženu/e u upravi	751.511.085,05 kn	45.074.947,17 kn

Izvor: izrada autorica

U nastavku Tabela 21 prikazuje prosječne prihode i prosječnu dobit nakon oporezivanja prema veličini promatranih poduzeća uključenih u istraživanje. Prikazani podaci služiti će za usporedbu s prosječnim prihodima i prosječnom dobiti nakon oporezivanja onih poduzeća koja imaju žene u upravi kako bi se vidjelo da li su ta poduzeća koja imaju žene u upravi uspješnija u odnosu na ostala poduzeća, promatrano prema veličini poduzeća.

Tabela 21. Prosjek prihoda i dobiti prema veličini poduzeća

Poduzeća prema veličini	Prosjek prihoda	Prosjek dobiti nakon oporezivanja
Mikro poduzeća	326.221.837,50 kn	64.458.737,50 kn
Mala poduzeća	368.031.516,67 kn	31.445.651,72 kn
Srednja poduzeća	406.667.350,44 kn	14.414.783,33 kn
Velika poduzeća	842.813.609,91 kn	47.183.287,84

Izvor: izrada autorica

Tabela 22 prikazuje ukupan broj poduzeća koja u upravi imaju jednu ili više žena grupiranih prema veličini te prosječne prihode. Vidljivo je da 5 mikro poduzeća (5%) ima u upravi jednu ili više žena. Kada se promatra prosječan prihod navedenih poduzeća vidljivo je da su veći od prosjeka svih promatranih poduzeća te je i prosječna dobit nakon oporezivanja značajno veća kod mikro poduzeća koja imaju jednu ili više žena u upravi. Od ukupnog broja malih poduzeća, 11 njih (10%) ima u upravi jednu ili više žena. Prosjek prihoda tih poduzeća

veći od prosječnog prihoda svih promatranih poduzeća, dok je dobit nakon oporezivanja manja. Srednja poduzeća čine 36% ukupnog broja poduzeća koja imaju žene u upravi, odnosno ima ih 39 te su njihovi prosječni prihodi, kao i prosječna dobit nakon oporezivanja veći od prosjeka. Najveći broj poduzeća koja u upravi imaju žene čine velika poduzeća, njih 52 (49%). Također, i kod velikih poduzeća koja imaju žene u upravi, prosječni prihodi i dobit nakon oporezivanja su veći, nego prosjek navedenih stavki za sva promatrana poduzeća. **Može se vidjeti da u većini slučajeva poduzeća sa ženama u upravi ostvaruju bolje rezultate od prosjeka svih promatranih poduzeća, osim kod dobiti nakon oporezivanja malih poduzeća.**

Tabela 22. Broj i postotak poduzeća prema veličini koja imaju žene u upravi te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima

Poduzeća prema veličini	Broj poduzeća koja imaju žene u upravi	Postotak poduzeća koja imaju žene u upravi	Prosječni prihodi u poduzećima koja imaju žene u upravi	Prosječna dobit nakon oporezivanja u poduzećima koja imaju žene u upravi
Mikro poduzeća	5	5%	328.564.120,00 kn	101.409.880,00 kn
Mala poduzeća	11	10%	474.399.709,09 kn	12.828.900,00 kn
Srednja poduzeća	39	36%	463.204.213,16 kn	16.544.628,95 kn
Velika poduzeća	52	49%	1.052.097.444,23 kn	67.638.815,38 kn

Izvor: izrada autorica

Ukoliko se promatraju samo ona poduzeća koja u upravi imaju 50% ili više žena u upravi, takvih poduzeća ima 60. Tabelom 23 prikazani su ukupni prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja za poduzeća s 50% i više žena u upravi s prosjekom za sva promatrana poduzeća. Vidljivo je da spomenuta poduzeća imaju manji prosjek i za prihode i za dobit nakon oporezivanja od prosjeka svih poduzeća. Tabelom 24 prikazan je njihov broj prema veličini poduzeća te prosječan prihod i prosječna dobit nakon oporezivanja za svaku od kategorija poduzeća. Od ukupnog broja mikro poduzeća, njih 4 (7%) imaju 50% ili više žena u upravi. Može se vidjeti da je prosječan prihod, ali i dobit nakon oporezivanja spomenutih poduzeća manji od prosjeka svih promatranih poduzeća bez obzira na spolnu strukturu

uprave. Malih poduzeća s 50% i više žena u upravi je 8 (13%). Kod spomenutih poduzeća, prosječni prihod je veći od prihoda svih poduzeća, dok je dobit nakon oporezivanja manja od prosjeka. Isto tako, 22 promatranih srednjih poduzeća (37%) koja imaju 50% i više žena u upravi imaju prosječan prihod veći od prosjeka svih poduzeća, ali je prosječna dobit nakon oporezivanja manja od prosjeka svih poduzeća. Velikih poduzeća koja imaju 50% ili više žena u upravi je 26 (43%). Kod njih je također prosječan prihod kao i prosječna dobit nakon oporezivanja ispod prosjeka svih poduzeća.

Tabela 23. Usporedba prosječnih prihoda i dobiti s prosječnim prihodima i dobiti poduzeća s 50% žena u upravi

	Prosječni prihodi	Prosječna dobit nakon oporezivanja
Poduzeća obuhvaćena istraživanjem	780.561.666,31 kn	37.532.717,51 kn
Poduzeća koja imaju 50% i više žena u upravi	580.589.401,67 kn	28.113.876,67 kn

Izvor: izrada autorica

Tabela 24. Broj i postotak poduzeća prema veličini koja imaju 50% i više žena u upravi te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima

Poduzeća prema veličini	Broj poduzeća koja imaju 50% i više žena u upravi	Postotak poduzeća koja imaju 50% i više žena u upravi	Prosječni prihodi u poduzećima koja imaju 50% i više žena u upravi	Prosječna dobit nakon oporezivanja u poduzećima koja imaju 50% i više žena u upravi
Mikro poduzeća	4	7%	327.494.650, 00 kn	126.762.350,00 kn
Mala poduzeća	8	13%	448.017.375,00 kn	15.517.200,00 kn
Srednja poduzeća	22	37%	433.657.954,55 kn	11.872.059,09 kn
Velika poduzeća	26	43%	784.645.057,69 kn	30.556.165,38 kn

Izvor: izrada autorica

Od ukupno 252 poduzeća koja imaju ustrojen NO kao tijelo, njih 158 ili 63% ima jednu ili više žena u NO, što je dosta visok postotak. Tabela 25 prikazuje usporedbu prosječnih prihoda i dobiti nakon oporezivanja svih poduzeća koja ima NO s prosječnim prihodima i

dobiti nakon oporezivanja onih poduzeća koja imaju barem jednu ženu u NO. **Vidljivo je kako poduzeća koja imaju barem jednu ženu u NO imaju u prosjeku veće prihode i veću dobit nakon oporezivanja od svih poduzeća koja imaju NO, što navodi na zaključak da bi se mogla prihvatiti hipoteza H3 ovog istraživanja. Međutim, kao i kod uprave, treba se ispitati povezanost između navedenih varijabli te provesti t-test kako bi se vidjelo da li se hipoteza H3 može prihvatiti ili odbaciti.**

Tabela 25. Usporedba prosječnih prihoda i prosječne dobiti nakon oporezivanja između poduzeća koja imaju NO i poduzeća koja imaju žene u NO

	Prosječni prihodi	Prosječna dobit nakon oporezivanja
Poduzeća koja imaju NO	960.890.602,39 kn	49.153.429,37 kn
Poduzeća koja imaju žene u NO	1.008.536.384,18 kn	55.615.244,30 kn

Izvor: izrada autorica

U nastavku Tabela 26 prikazuje prosječne prihode i prosječnu dobit nakon oporezivanja prema veličini promatranih poduzeća uključenih u istraživanje ako bi se gledala samo ona poduzeća koja imaju NO. Prikazani podaci će služiti za usporedbu s prosječnim prihodima i prosječnom dobiti nakon oporezivanja onih poduzeća koja imaju žene u NO kako bi se vidjelo da li su ta poduzeća koja imaju žene u NO uspješnija u odnosu na ostala poduzeća.

Tabela 26. Prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja prema veličini poduzeća koja imaju NO

Poduzeća prema veličini (koja imaju NO)	Prosjek prihoda	Prosjek dobiti nakon oporezivanja
Mikro poduzeća	462.050.675,00 kn	76.841.525,00 kn
Mala poduzeća	434.031.430,00 kn	62.557.960,00 kn
Srednja poduzeća	433.656.728,00 kn	17.811.496,08 kn
Velika poduzeća	1.140.706.886,63 kn	56.392.150,80 kn

Izvor: izrada autorica

Sljedeća tabela je Tabela 27. Ona prikazuje broj i postotak poduzeća koja imaju žene u NO te prosječne prihode i prosječnu dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima. Vidljivo je

kako 2 mikro poduzeća (50%) od njih 4 koja imaju NO, imaju žene u NO te da su prosječni prihodi manji od prosjeka svih poduzeća koja imaju NO, ali je prosječna dobit nakon oporezivanja značajno veća od prosjeka poduzeća koja imaju NO. Nadalje, može se vidjeti kako 7 malih poduzeća (70%) od njih 10 koja imaju NO ima žene u NO te kako su njihovi prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja veći od prosjeka ostalih poduzeća koja imaju NO. Isto tako, srednjih poduzeća koja imaju žene u NO je 32 (63%) od njih ukupno 51 koja imaju NO te su njihovi prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja veći od prosjeka ostalih poduzeća koja imaju NO. Vidljivo je kako je broj velikih poduzeća koja imaju žene u NO 117 (63%) od njih 187 koja imaju NO te da su i njihovi prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja veći od prosjeka ostalih poduzeća koja imaju NO. **Na temelju svega navedenog može se zaključiti kako su poduzeća koja imaju žene u NO u prosjeku uspješnija od ostalih poduzeća ako se poduzeća svrstaju prema veličini.**

Tabela 27. Broj i postotak poduzeća prema veličini koja imaju žene u NO te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima

Poduzeća prema veličini	Broj poduzeća koja imaju žene u NO	Postotak poduzeća koja imaju žene u NO	Prosječni prihodi u poduzećima koja imaju žene u NO	Prosječna dobit nakon oporezivanja u poduzećima koja imaju žene u NO
Mikro poduzeća	2	50%	345.047.450,00 kn	139.466.550,00 kn
Mala poduzeća	7	70%	509.655.971,43 kn	78.638.642,86 kn
Srednja poduzeća	32	63%	479.221.925,00 kn	19.708.321,88 kn
Velika poduzeća	117	63%	1.194.495.388,03 kn	62.625.117,09 kn

Izvor: izrada autorica

Tabela 28 prikazuje usporedbu prosječnih prihoda i prosječne dobiti nakon oporezivanja između poduzeća koja imaju NO i poduzeća koja imaju 50% i više žena u NO te je vidljivo kako su manji prosječni prihodi i manja prosječna dobit nakon oporezivanja u poduzećima koja imaju 50% i više žena u NO. Tabela 29 prikazuje broj i postotak poduzeća prema veličini koja imaju 50% i više žena u NO te prosječne prihode i prosječnu dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima. Vidljivo je kako kad mikro poduzeća i malih poduzeća nema takvih koja bi imala 50% i više žena u NO. Isto tako, može se vidjeti kako samo 7 srednjih poduzeća (14%)

od 51 srednjih poduzeća koja imaju NO ima žene u NO. Vidljivo je kako su prosječni prihodi srednjih poduzeća koja imaju 50% i više žena u NO veći od prosjeka promatranih poduzeća koja imaju NO, dok je prosjek dobiti nakon oporezivanja u tim poduzećima manji od prosjeka svih promatranih poduzeća koja imaju NO. Isto tako, može se vidjeti kako su prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u poduzećima koja imaju 50% i više žena u NO manji od prosjeka svih promatranih poduzeća koja imaju NO.

Tabela 28. Usporedba prosječnih prihoda i prosječne dobiti nakon oporezivanja između poduzeća koja imaju NO i poduzeća koja imaju 50% i više žena u NO

	Prosječni prihodi	Prosječna dobit nakon oporezivanja
Poduzeća koja imaju NO	960.890.602,39 kn	49.153.429,37 kn
Poduzeća koja imaju 50% i više žena u NO	594.390.953,57 kn	31.258.960,71 kn

Izvor: izrada autorica

Tabela 29. Broj i postotak poduzeća prema veličini koja imaju 50% i više žena u NO te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima

Poduzeća prema veličini	Broj poduzeća koja imaju 50% i više žena u NO	Postotak poduzeća koja imaju 50% i više žena u NO	Prosječni prihodi u poduzećima koja imaju 50% i više žena u NO	Prosječna dobit nakon oporezivanja u poduzećima koja imaju 50% i više žena u NO
Mikro poduzeća	nema	-	-	-
Mala poduzeća	nema	-	-	-
Srednja poduzeća	7	14%	666.398.300,00 kn	5.906.485,71 kn
Velika poduzeća	21	11%	570.388.504,76 kn	39.709.785,71 kn

Izvor: izrada autorica

Nadalje, mogu se promatrati podaci posebno za dionička društva, a posebno za društva s ograničenom odgovornošću koja su uključena u istraživanje. Najprije Tabela 30 prikazuje prosječne prihode i prosječnu dobit nakon oporezivanja prema pravnom obliku poduzeća, a ona će služiti za daljnju usporedbu s onim poduzećima koja imaju žene u upravama i NO poduzeća.

Tabela 30. Prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja prema pravnom obliku poduzeća

Poduzeća prema pravnom obliku	Prosječni prihodi	Prosječna dobit nakon oporezivanja
Dioničko društvo	1.228.227.460,18 kn	58.008.511,50 kn
Društvo s ograničenom odgovornošću	590.625.591,70 kn	28.681.372,08 kn
Društvo s ograničenom odgovornošću (ona koja imaju NO)	741.984.334,78 kn	41.954.693,53 kn

Izvor: izrada autorica

Tabela 31 prikazuje broj i postotak poduzeća prema pravnom obliku koja imaju žene u upravi te njihove prosječne prihode i prosječnu dobit nakon oporezivanja. Vidljivo je da 29 dioničkih društava (26%) od njih 113 i 78 društava s ograničenom odgovornošću (29%) od njih 266 ima žene u upravama. Isto tako, može se vidjeti kako su prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u dioničkim društvima i društvima s ograničenom odgovornošću koja imaju žene u upravi manji od prosjeka svih dioničkih društava i društava s ograničenom odgovornošću.

Tabela 31. Broj i postotak poduzeća prema pravnom obliku koja imaju žene u upravi te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima

Poduzeća prema pravnom obliku	Broj poduzeća koja imaju žene u upravi	Postotak poduzeća koja imaju žene u upravi	Prosječni prihodi u poduzećima koja imaju žene u upravi	Prosječna dobit nakon oporezivanja u poduzećima koja imaju žene u upravi
Dioničko društvo	29	26%	671.863.575,86 kn	30.327.586,21 kn
Društvo s ograničenom odgovornošću	78	29%	367.347.326,92 kn	11.902.001,30 kn

Izvor: izrada autorica

Tabela 32 prikazuje broj i postotak poduzeća prema pravnom obliku koja imaju 50% i više žena u upravi te njihove prosječne prihode i dobit nakon oporezivanja. **Vidljivo je kako ima 14 dioničkih društava (12%) koja imaju 50% i više žena u upravi, dok je 46**

društava s ograničenom odgovornošću (17%) koja imaju 50% i više žena u upravi. Prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u dioničkim društvima i društvima s ograničenom odgovornošću koja imaju 50% i više žena su manji od prosjeka ostalih dioničkih društava i društava s ograničenom odgovornošću.

Tabela 32. Broj i postotak poduzeća prema pravnom obliku koja imaju žene u upravi te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima

Poduzeća prema pravnom obliku	Broj poduzeća koja imaju 50% i više žena u upravi	Postotak poduzeća koja imaju 50% i više žena u upravi	Prosječni prihodi u poduzećima koja imaju 50% i više žena u upravi	Prosječna dobit nakon oporezivanja u poduzećima koja imaju 50% i više žena u upravi
Dioničko društvo	14	12%	424.460.400,00 kn	48.671.507,14 kn
Društvo s ograničenom odgovornošću	46	17%	554.842.310,87 kn	26.925.489,13 kn

Izvor: izrada autorica

Što se tiče nadzornog odbora, Tabela 33 prikazuje broj i postotak poduzeća prema pravnom obliku koja imaju žene u NO te njihove prosječne prihode i prosječnu dobit nakon oporezivanja. Vidljivo je kako ima 78 dioničkih društava (69%) koja imaju žene u NO te da ima 80 društava s ograničenom odgovornošću (58%) od njih 139 koja imaju NO i žene u NO. Isto tako, može se vidjeti kako su prosječni prihodi u dioničkim društvima koja imaju žene u NO veći u prosjeku od ostalih dioničkih društava, dok je prosječna dobit nakon oporezivanja nešto manja od prosjeka ostalih dioničkih društava. Prosječni prihodi u društvima s ograničenom odgovornošću koja imaju žene u NO su manji od prosjeka društava s ograničenom odgovornošću koja imaju NO, ali su veći u odnosu na sva društva s ograničenom odgovornošću.

Tabela 33. Broj i postotak poduzeća prema pravnom obliku koja imaju žene u NO te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećim

Poduzeća prema pravnom obliku	Broj poduzeća koja imaju žene u NO	Postotak poduzeća koja imaju žene u NO	Prosječni prihodi u poduzećima koja imaju žene u NO	Prosječna dobit nakon oporezivanja u poduzećima koja imaju žene u NO
Dioničko društvo	78	69%	1.256.532.035,90 kn	57.644.357,69 kn
Društvo s ograničenom odgovornošću (ona koja imaju NO)	80	58%	641.111.528,75 kn	33.694.755,00 kn

Izvor: izrada autorica

Tabela 34 prikazuje broj i postotak poduzeća koja imaju 50% i više žena u NO te njihove prosječne prihode i prosječnu dobit nakon oporezivanja. Može se vidjeti kako samo 8 dioničkih društava (7%) ima 50% i više žena u NO, dok je 20 društava s ograničenom odgovornošću (14%) koja imaju 50% i više žena u NO. Njihovi prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja nije veća od prosjeka svih dioničkih društava i društava s ograničenom odgovornošću koja imaju NO.

Tabela 34. Broj i postotak poduzeća prema pravnom obliku koja imaju 50% i više žena u NO te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima

Poduzeća prema pravnom obliku	Broj poduzeća koja imaju 50% i više žena u NO	Postotak poduzeća koja imaju 50% i više žena u NO	Prosječni prihodi u poduzećima koja imaju 50% i više žena u NO	Prosječna dobit nakon oporezivanja u poduzećima koja imaju 50% i više žena u NO
Dioničko društvo	8	7%	546.855.800,00 kn	31.608.687,50 kn
Društvo s ograničenom odgovornošću (ona koja imaju NO)	20	14%	363.846.480,00 kn	24.098.735,00 kn

Izvor: izrada autorica

5.2.2. Statističke povezanosti između varijabli dobivene korelacijama

U nastavku će biti prikazani rezultati za korelaciju koja je provedena između različitih varijabli, a za izračun se koristio Pearsonov koeficijent korelacije.

Prema Dumičić at al. (2011) **Pearsonov koeficijent korelacije** ili koeficijent jednostavne linearne korelacije „*primjenjuje se u slučaju linearne povezanosti te u analizi samo dviju pojava predloženih varijablama x i y* “. Pearsonov koeficijent (r) predstavlja brojčani pokazatelj kojim se mjeri stupanj jakosti te smjer statističke linearne povezanosti između dviju promatranih varijabli. On može poprimiti vrijednosti iz intervala $-1 \leq r \leq 1$ te vrijednost koeficijenta pokazuje jakost veze, dok predznak ukazuje na smjer. Što je vrijednost koeficijenta bliža +1 ili -1 to je stupanj linearne povezanosti veći. Pozitivna veza znači da porast vrijednosti jedne varijable uzrokuje rast vrijednosti druge varijable, dok negativna veza znači da s porastom vrijednosti jedne varijable pada vrijednost druge varijable. (Dumičić at al., 2011: 324-326)

Na temelju prikupljenih podataka korištenih u istraživanju, izračunala su se četiri Pearsonova koeficijenta. Dvije varijable koje su se koristile u prvom izračunu su broj žena u upravi te dobit nakon oporezivanja. Željelo se vidjeti da li veći broj žena u upravi dovodi do veće dobiti nakon oporezivanja. **Pearsonov koeficijent za varijable broj žena u upravi i dobit nakon oporezivanja iznosi 0,065027.**

Na temelju dobivenog rezultata, prema Dumičić at al. (2011), između varijabli broj žena u upravi i dobit nakon oporezivanja je slaba pozitivna veza. Budući da je rezultat ispod 0,1 i blizu nule koja ukazuje na odsustvo veze, može se zaključiti da povećanje broja žena u upravi neće uzrokovati znatan rast dobiti nakon oporezivanja.

Pearsonov koeficijent izračunat je i za varijable broj žena u nadzornom odboru i dobit nakon oporezivanja. Njime se željelo vidjeti da li postoji linearna povezanost između tih varijabli, odnosno da li povećanje broja žena u nadzornom odboru utječe na povećanje iznosa dobiti nakon oporezivanja. **Pearsonov koeficijent za varijable broj žena u nadzornom odboru i dobit nakon oporezivanja iznosi 0,078599.** Na temelju dobivenog rezultata, prema Dumičić at al. (2011) može se zaključiti da među varijablama postoji slaba pozitivna veza. Iako je u ovom slučaju koeficijent nešto veći, on je isto tako veoma blizu nule te se može zaključiti da povećanje broja žena u NO neće značajno doprinijeti povećanju vrijednosti dobiti nakon oporezivanja.

Ukoliko se Pearsonov koeficijent izračuna za varijable broj žena u upravi i ukupni prihodi, dobije se da on iznosi 0,007393. Vidljivo je da je on još manji, nego kada se promatra broj žena u upravi i dobit nakon oporezivanja, odnosno još je bliži nuli koja predstavlja odsustvo veze. Prema Dumičić et al. (2011) veza je slaba pozitivna, što znači da povećanje broja žena u upravi neće znatnije utjecati na povećanje ukupnih prihoda.

Pearsonov koeficijent za varijable broj žena u nadzornom odboru i ukupni prihodi iznosi 0,057319. Prema Dumičić et al. (2011) postoji slaba pozitivna veza. I u ovom slučaju, rezultat je u blizini nule. Ni u ovom slučaju povećanje broja žena u NO neće značajnije utjecati na povećanje vrijednosti ukupnih prihoda jer je linearna povezanost između tih varijabli slaba.

5.3. Nalazi hipoteza

H1. Udio žena na rukovodećim pozicijama 400 najvećih hrvatskih poduzeća je manji od 40%.

Iz istraživanja je evidentno da je ukupno 829 članova uprave te 1152 članova nadzornog odbora u 379 poduzeća koja imaju dvorazinski model korporativnog upravljanja. Od ukupno 829 članova uprave 128 članova čine žene. Tako je **udio žena u upravama 15%**, dok ostalih 85% čine muškarci. **Udio žena u nadzornim odborima iznosi 21%**, točnije od 1152 članova nadzornih odbora promatranih poduzeća, 240 članova nadzornog odbora čine žene, dok 912 članova ili 79% su muškarci. **Time se može prihvatiti hipoteza H1 ovog istraživanja, da je udio žena na rukovodećim pozicijama 400 najvećih hrvatskih poduzeća manji od 40%.** Detaljni rezultati ovog dijela istraživanja prikazani su u dijelu rada 5.2.1. Rezultati empirijskog istraživanja.

H2. Spolna raznolikost u upravi poduzeća doprinosi uspješnosti poduzeća.

Već iz rezultata Pearsonovog koeficijenta korelacije vidljivo je kako postoji slaba povezanost između varijabli broja žena u upravama i nadzornim odborima te ukupnih prihoda i dobiti nakon oporezivanja, ali kako bi se provjerilo da li se zadana hipoteza H2, a kasnije i hipoteza H3 mogu prihvatiti ili odbaciti, napravljen je t-test u alatu statističkom alatu IBM SPSS Statistics 19.0.

T-test je statistički postupak za određivanje statističke značajnosti razlike između dva uzorka, odnosno između dvije aritmetičke sredine ili prosjeka. (Šošić, 2006: 287) U nastavku su prikazani rezultati dobiveni t-testom. Najprije Tabela 35 prikazuje statističke rezultate za

ukoliko bi se prema varijabli dobit nakon oporezivanja promatrale sljedeće dvije grupe ili uzorka:

- muški članovi u upravi i
- muški i ženski članovi u upravi.

Nakon toga Tabela 36 prikazuje rezultate t-testa. Vidljivo je kako koeficijent signifikantnosti (Sig.) iznosi **0,244** i veći je od 0.05, što znači da razlika u dobiti nakon oporezivanja ako su u upravi samo muški članovi i ako su u upravi i muški i ženski članovi nije statistički značajna. Iako je vidljivo kako je prosjek dobiti nakon oporezivanja veći ukoliko se u upravi nalaze i muški i ženski članovi, ta razlika nije statistički značajna, pa se stoga **hipoteza H2 ne može prihvatiti**. Odnosno, prihvaća se nulta hipoteza tj. tvrdnja da se prosječna dobit nakon oporezivanja poduzeća koja u upravi imaju samo muške članove i onih koja imaju i muške i ženske članove statistički značajno ne razlikuje. To znači da se ne može sa sigurnošću tvrditi da spolna raznolikost u upravi doprinosi uspješnosti promatranih poduzeća.

Tabela 35. Statistički rezultati za dva uzorka: muški članovi u upravi i muški i ženski članovi u upravi

Group Statistics

	Spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dobit nakon oporezivanja	1 (muški članovi u upravi)	272	34477345,22	94701283,781	5742108,763
	2 (muški i ženski članovi u upravi)	106	45072523,58	1,499E8	14555268,013

Izvor: izrada autorica

Tabela 36. Rezultati t-testa za upravu

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Dobit nakon oporezivanja	Equal variances assumed	1,363	,244	-,820	376	,413	-10595178,364	12921371,362	-36002383,386	14812026,657
	Equal variances not assumed			-,677	138,923	,499	-10595178,364	15646969,035	-41532168,535	20341811,807

Izvor: izrada autorica

H3. Spolna raznolikost u NO poduzeća doprinosi uspješnosti poduzeća.

Na isti način kao i hipoteza H2, testirana je i hipoteza H3 uz pomoć t-testa. Tabela 37 prikazuje statističke rezultate ukoliko se prema varijabli dobit nakon oporezivanja promatraju sljedeće dvije grupe ili uzorka:

- muški članovi u NO i
- muški i ženski članovi u NO.

Nakon toga Tabela 38 prikazuje rezultate t-testa. Vidljivo je kako u ovom slučaju koeficijent signifikantnosti (Sig.) iznosi **0,000** i manji je od 0.05, što znači da razlika u dobiti nakon oporezivanja ako su u NO samo muški članovi i ako su u NO i muški i ženski članovi jest statistički značajna. Prosjek dobiti nakon oporezivanja u NO u kojem se nalaze i muški i ženski članovi značajno je veći od prosjeka dobiti u NO gdje se nalaze samo muški članovi. To znači da spolna raznolikost u NO doprinosi uspješnosti promatranih poduzeća, pa se **hipoteza H3 može prihvatiti**. Stoga se nulta hipoteza, odnosno tvrdnja da se prosječna dobit nakon oporezivanja poduzeća koja u NO imaju samo muške članove i onih koja imaju i muške i ženske članove statistički značajno ne razlikuje, odbacuje.

Dobiveni rezultati su posebno zanimljivi iz razloga što se očekivalo kako će spolna raznolikost u upravi više doprinijeti uspješnosti promatranih poduzeća, a ne spolna raznolikost u NO. Iz toga se može zaključiti kako je važna spolna raznolikost i u upravi, ali i u NO, jer iako je uprava ta koja ima upravljačku funkciju, NO je taj koji u dvorazinskom modelu korporativnog upravljanja ima kontrolnu i nadzornu funkciju u poduzeću, a koje su također važne za uspješno poslovanje poduzeća.

Tabela 37. Statistički rezultati za dva uzorka: muški članovi u NO i muški i ženski članovi u NO

Group Statistics

	Spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dobit nakon oporezivanja	1 (muški članovi u NO)	220	24401440,00	68212017,072	4598853,253
	2 (muški i ženski članovi u NO)	158	55615244,30	1,533E8	12193779,682

Izvor: izrada autorica

Tabela 38. Rezultati t-testa za NO

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Dobit nakon oporezivanja	Equal variances assumed	18,721	,000	-2,675	376	,008	-31213804,304	11668094,871	-54156700,247	-8270908,361
	Equal variances not assumed			-2,395	201,911	,018	-31213804,304	13032179,947	-56910430,036	-5517178,572

Izvor: izrada autorica

5.4. Ograničenja istraživanja

Provedeno istraživanje i rezultati koji su njime dobiveni imaju nekoliko ograničenja, koja se prilikom proučavanja rezultata ne smiju zanemariti. Prije svega, jedno od važnijih ograničenja je broj promatranih poduzeća, odnosno u istraživanje nisu bila uključena sva poduzeća s područja RH, već nešto manje od 400 najvećih. Nemogućnost obuhvaćanja svih poduzeća koja djeluju na hrvatskom tržištu zbog kompleksnosti prikupljanja navedenih podataka, svakako je jedno od ograničenja kojeg je potrebno imati na umu.

Jedno od ograničenja istraživanja je to što neka poduzeća koja su bila na listi koja se koristila kao podloga za istraživanje, nisu više poslovala, odnosno bila su brisana iz Sudskog registra. To je rezultat činjenice kako spomenuta lista nije bila najnovija, a na tržištu svakodnevno dolazi do promjena i odlazaka subjekata koji na njemu djeluju.

Također, jedno od ograničenja kada se promatra broj zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama je i razlika između kontinentalnog i angloameričkog modela korporativnog upravljanja, zbog čega je teško uspoređivati rezultate dobivene u istraživanjima u zemljama koje imaju različiti model korporativnog upravljanja od kontinentalnog koji je karakterističan za Hrvatsku. Ograničenje istraživanja predstavlja i činjenica što u RH nema dovoljnog broja istraživanja na spomenutu temu, pogotovo istraživanja vezana uz spolnu raznolikost i uspješnost poslovanja, što onemogućava uspoređivanje rezultata dobivenih u ranijim istraživanjima, s rezultatima dobivenih u ovom radu.

Jedno od ograničenja istraživanja predstavlja i nedovoljna razvijenost tržišta kapitala u Hrvatskoj, pa je stoga teško rezultate dobivene u Hrvatskoj uspoređivati s rezultatima istraživanja koja su provedena u državama sa razvijenim tržištima kapitala, kao što je to, na primjer američko tržište.

5.5. Implikacije za buduća istraživanja

Implikacije za buduća istraživanja odnose se na mogućnost proširivanja istraživanja koje je bilo prikazano u radu. Prije svega, sljedeća istraživanja bi mogla obuhvaćati veći uzorak poduzeća koja bi bila uključena u istraživanje. Kao kriterij za određivanje uspješnosti mogla bi se uzeti i cijena dionica te njihove promjene kroz više godina, kao i različiti financijski pokazatelji: povrat uloženog kapitala, povrat na prodaju i slično.

Isto tako, sljedeća istraživanja kao čimbenike uspješnosti, osim financijski pokazatelja, mogla bi se oslanjati na neke nefinancijske pokazatelja, odnosno kvalitativne pokazatelje.

Neki od takvih pokazatelja mogli bi biti kvaliteta korporacijskog upravljanja poduzeća, koja bi obuhvaćala transparentnost poslovanja, postojanje web stranice s potrebnim informacijama za investitore, odnosno komunikaciju s investitorima i ostale elemente korporacijskog upravljanja. Tržišni ugled i povjerenje dionika u poduzeće također ukazuje na uspješnost poslovanja te se uz pomoć tog pokazatelja može promatrati uspješnost poduzeća, da li se uz poduzeće vežu afere koje za posljedicu imaju smanjenje povjerenja u poduzeće i ugleda, što ne mora direktno imati za posljedicu smanjenje financijskih pokazatelja uspješnosti. Društvena odgovornost poduzeća mogla bi se također uključiti u ocjenu uspješnosti poslovanja.

Svakako bi bilo zanimljivo da sljedeća istraživanja na spomenutu temu u obzir kod ocjene uspješnosti poslovanja, osim financijskih pokazatelja, uključe i nefinancijske pokazatelje, spomenute prethodno, budući da su danas osim kvantitativnih, i kvalitativni pokazatelji važni. Na taj način bi se moglo istražiti da li poduzeća koja imaju više žena na rukovodećim pozicijama imaju veću kvalitetu korporativnog upravljanja, da li uživaju veće povjerenje investitora i ostalih dionika poduzeća, ili više pažnje posvećuju društvenoj odgovornosti poduzeća.

6. Zaključak

Upravljačka struktura poduzeća vrlo je važna za svako pojedino poduzeće, a njezina važnost proizlazi iz toga što o samoj upravljačkoj strukturi ovisi uspješnost poslovanja poduzeća. Sama upravljačka struktura poduzeća razlikuje se ovisno o tome da li se radi o jednorazinskom ili dvorazinskom modelu korporativnog upravljanja, pa iz toga proizlazi da li će neko poduzeće imati samo upravni odbor, odnosno odbor direktora ili će imati upravu i nadzorni odbor. Za poduzeća u Hrvatskoj karakterističan je upravo dvorazinski model korporativnog upravljanja.

U posljednje vrijeme sve veći naglasak stavlja se na spolnu raznolikost u upravama i nadzornim odborima, odnosno upravnim odborima poduzeća koji čine upravljačku strukturu nekog poduzeća, a više je razloga za to.

Prvi razlog jest taj što postoji veliki broj istraživanja koja su se bavila problematikom zastupljenosti žena u upravnim odborima. Određena istraživanja uspjela su dokazati kako je spolna raznolikost u upravnim odborima povezana s uspješnošću poslovanja poduzeća.

Drugi razlog jest taj što se sve više naglašava razlika između muškog i ženskog načina rukovođenja. Tako se smatra kako su žene sklone primjenjivati „meki“, demokratski stil rukovođenja koji veliku pažnju posvećuje timskom radu i dobrim odnosima sa suradnicima, dok je za muškarce karakteristično da više primjenjuju autokratski stil rukovođenja.

Treći razlog jest taj što se već nekoliko godina pokušavaju uvesti kvote za žene u upravnim odborima, odnosno u upravama i nadzornim odborima, pogotovo u Europskoj uniji. Međutim, zasad je to rezultiralo neuspjehom, iako su neke zemlje unutar Europske unije učinile značajne napretke u tom pogledu, poput Njemačke koja je uvela kvote za žene u nadzornim odborima njemačkih poduzeća.

Istraživanja koja su provedena vezano uz zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama dokazuju kako su poduzeća u kojima su žene u upravnim odborima, uspješnija od ostalih poduzeća, što govori o važnosti promatranja spolne raznolikosti u odborima. Bitno je da se i dalje naglašava važnost zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama, jer se žene još uvijek susreću s nemogućnošću napredovanja te brojnim problemima u poslovnoj karijeri. Stoga je važno i dalje podržavati sve inicijative koje su vezane uz to da se olakša ženama pristup rukovodećim pozicijama te da se prepozna sposobnost žena da i one mogu uspješno voditi poduzeća.

7. Zahvala

Zahvaljujemo svojim mentoricama, profesorici Marini Klačmer Čalopa i asistentici Jeleni Horvat koje su nam pružale pomoć kroz cijelo vrijeme nastajanja ovoga rada svojim uputama, savjetima, idejama, pohvalama, ali i kritikama.

Profesorici Marini Klačmer Čalopa zahvaljujemo na tome što je od samog početka podržala našu ideju o istraživanju broja žena na rukovodećim pozicijama i što nas je potaknula na pisanje ovog rada svojim predavanjem, a asistentici Jeleni Horvat zahvaljujemo na pruženoj pomoći kod statističke obrade podataka te za korisne savjete prilikom završnog uređivanja samog rada.

8. Popis tabela i slika

Popis tabela

Tabela 1. Relativni udio ženske populacije u različitim kategorijama.....	13
Tabela 2. Razlike između „muškog“ i „ženskog stila“ vođenja.....	17
Tabela 3. Postotak žena u odborima po zemljama	21
Tabela 4. Usporedba financijskih pokazatelja ovisno o spolnoj raznolikosti u menadžmentu	23
Tabela 5. Ocjene žena i muškaraca po pojedinim vještinama koje su važne za uspješno vodstvo	26
Tabela 6. Postoci muškaraca i žena koji/e su predsjednici/e i članovi/ice upravnog odbora ili nadzornog odbora u poduzećima EU	27
Tabela 7. Postoci muškaraca i žena koji/e su glavni izvršni direktori/ice te izvršni/e neizvršni/e direktori/ice u poduzećima EU	29
Tabela 8. Broj poduzeća prema pravnom obliku	37
Tabela 9. Broj poduzeća koja imaju NO i koja nemaju NO.....	38
Tabela 10. Broj poduzeća prema veličini.....	39
Tabela 11. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO promatranih poduzeća	42
Tabela 12. Broj članova uprave, broja žena u upravama, članova NO i žena u NO prema pravnom obliku poduzeća	43
Tabela 13. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO dioničkih društava	44
Tabela 14. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO društava s ograničenom odgovornošću	45
Tabela 15. Broj članova uprave, broja žena u upravama, članova NO i žena u NO prema pravnom obliku poduzeća	46
Tabela 16. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO promatranih mikro poduzeća	47
Tabela 17. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO promatranih malih poduzeća	48
Tabela 18. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO promatranih srednjih poduzeća	49

Tabela 19. Deskriptivna analiza broja članova uprave, broja žena u upravama, broja članova NO i broja žena u NO promatranih srednjih poduzeća	50
Tabela 20. Usporedba prosječnih prihodi i prosječne dobiti nakon oporezivanja poduzeća obuhvaćenih istraživanjem i poduzeća koja imaju ženu/e u upravi	51
Tabela 21. Prosjek prihoda i dobiti prema veličini poduzeća	51
Tabela 22. Broj i postotak poduzeća prema veličini koja imaju žene u upravi te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima.....	52
Tabela 23. Usporedba prosječnih prihoda i dobiti s prosječnim prihodima i dobiti poduzeća s 50% žena u upravi	53
Tabela 24. Broj i postotak poduzeća prema veličini koja imaju 50% i više žena u upravi te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima.....	53
Tabela 25. Usporedba prosječnih prihoda i prosječne dobiti nakon oporezivanja između poduzeća koja imaju NO i poduzeća koja imaju žene u NO.....	54
Tabela 26. Prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja prema veličini poduzeća koja imaju NO	54
Tabela 27. Broj i postotak poduzeća prema veličini koja imaju žene u NO te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima	55
Tabela 28. Usporedba prosječnih prihoda i prosječne dobiti nakon oporezivanja između poduzeća koja imaju NO i poduzeća koja imaju 50% i više žena u NO.....	56
Tabela 29. Broj i postotak poduzeća prema veličini koja imaju 50% i više žena u NO te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima.....	56
Tabela 30. Prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja prema pravnom obliku poduzeća.....	57
Tabela 31. Broj i postotak poduzeća prema pravnom obliku koja imaju žene u upravi te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima.....	57
Tabela 32. Broj i postotak poduzeća prema pravnom obliku koja imaju žene u upravi te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima.....	58
Tabela 33. Broj i postotak poduzeća prema pravnom obliku koja imaju žene u NO te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima	59
Tabela 34. Broj i postotak poduzeća prema pravnom obliku koja imaju 50% i više žena u NO te prosječni prihodi i prosječna dobit nakon oporezivanja u tim poduzećima.....	59
Tabela 35. Statistički rezultati za dva uzorka: muški članovi u upravi i muški i ženski članovi u upravi.....	63
Tabela 36. Rezultati t-testa za upravu	63

Tabela 37. Statistički rezultati za dva uzorka: muški članovi u NO i muški i ženski članovi u NO	65
Tabela 38. Rezultati t-testa za NO.....	65

Popis slika

Slika 1. Jednorazinski ili dvorazinski model korporativnog upravljanja	8
Slika 2. Rezultati istraživanja koje je provela kompanija McKinsey	25
Slika 3. Rezultati istraživanja <i>The Bottom Line: Corporate performance and women`s representation on boards</i>	31
Slika 4. Udio žena i muškaraca u upravama i nadzornim odborima promatranih poduzeća ..	40

Literatura

Knjige:

1. Dumičić, K. i suradnici (2011) *Poslovna statistika*. Zagreb: ELEMENT.
2. Helgesen S, Johnson J (2011) *Žensko viđenje – Prava moć zaposlenih žena*. Lekenik: Ostvarenje.
3. Sikavica P, Bahtijarević-Šiber F (2004) *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
4. Šošić, I (2004) *Primijenjena statistika*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Tipurić, D i suradnici (2006) *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.
6. Weihrich H, Koontz H (1994) *Menadžment – Deseto izdanje*. Zagreb: MATE.

Znanstveni članci, pregledni i stručni radovi:

1. Dobbin F, Jung J (2011) *Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias?* North Carolina Law Review vl.89. Preuzeto 24.2.2015 s http://scholar.harvard.edu/files/dobbin/files/2011_nclr_dobbin_jung.pdf
2. Dropulić Ružić M (2011) *Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima - Slučaj Hrvatske*. Pregledni rad. Ekonomska misao i praksa, No.1. (171-201) Preuzeto 3.3.2015. s http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=103926
3. Galičić V, Ivanović Z (2006) *Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu*. Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, No. 1, pp. 79-88. Preuzeto 15.2.2015. s http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=92563
4. Gonan Božac M (2008) *SWOT analiza monističkog i dualističkog sustava korporacijskog upravljanja i konvergencija*. Pregledni rad. Ekonomski pregled, 59(7-8) 370-393. Preuzeto 23.2.2015. s http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=40541
5. Gonan Božac M, Šumberac V (2009) *Introducing single board system at joint stock companies merger - justification of its introduction and development of economic practice in the Republic of Croatia*. Izvorni znanstveni članak. Ekonomska istraživanja, Vol.22 No.1. Preuzeto 23.2.2015. s http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60028

6. Maurović Lj, Gonan Božac M, Grgorinić S (2009) *Monistički ustroj tijela dioničkog društva – hrvatska praksa*. Prethodno priopćenje. Ekonomska istraživanja, Vol.22. Preuzeto 23.2.2015. s http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60039
7. Mkhize M, Msweli P (2010) *The impact of female business leaders on the performance of listed companies in South Africa*. Sajems NS 14 No. 1
8. Pološki N (2003) „Ženski stil vođenja“ – Empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. Izvorni znanstveni članak. Ekonomski pregled, Vol.54 No.1-2. Preuzeto 15.2.2015. s http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=39834
9. Pološki Vokić N, Bulat I (2013) *Što žene lideri unose u politiku – psihološka i radna obilježja, stil vođenja, interesi i perspektive*. Serija članaka u nastajanju – Članak broj 13-01. Ekonomski fakultet Zagreb. Preuzeto 24.2.2015. s <http://web.efzg.hr/RePEc/pdf/Clanak%2013-01.pdf>

Web izvori:

1. Amin M (2012) *The Female-Firm Under-Performance Hypothesis and Gender Disparity in the Laws* Preuzeto 25.2.2015. s http://works.bepress.com/mohammad_amin/44/
2. Borić (2007) *Pojmovnik rodne terminologije prema standardima Europske unije*. Zagreb: ONA. Preuzeto 11.2.2015. s http://www.ured-ravnopravnost.hr/site/preuzimanje/biblioteka-ona/pojmovnik_rodni.pdf
3. Credit Suisse Research (2014) *The CS Gender 3000: Women in Senior Management*. Preuzeto 5.2.2015. s http://30percentclub.org/wp-content/uploads/2014/10/2014-09-23_Research_Institute_Women_in_Business.pdf
4. Eagly A, Carli L. (2007) *Women and the Labyrinth of Leadership*. Preuzeto 11.2.2015. s <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership/ar/1>
5. Evan Mervyn Davies (2011) *Women on boards*. Preuzeto 20.4.2015. s https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf
6. Gajdek K (2015) *Kvote su (ipak) najbolje rješenje*. Preuzeto 10.3.2015. na <http://www.libela.org/sa-stavom/5941-kvote-su-ipak-najbolje-rjesenje/>

7. Joy L, Carter N M, Wagener H M, Narayanan S (2007) *The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards*. Preuzeto 23.2.2015. s http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf
8. Krasnec T (2014) *Hrvatska ne podržava da se uvedu obvezne zakonske kvote među direktore privatnih tvrtki*. Preuzeto 15.2.2015. s <http://www.vecernji.hr/eu/hrvatska-ne-podrzava-da-se-uvedu-obvezne-zenske-kvote-medu-direktore-privatnih-tvrtki-979478>
9. Manager.hr (2015) Preuzeto 14.2.2015. s <http://www.manager.hr/naslovnica/item/rukovode-li-muskarci-i-zene-razlicito>
10. Marcetić A (2009) *Žene u poslovnom svijetu i stakleni strop (glass ceiling)*. Preuzeto 24.2.2015. s <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/119-%C5%BEene-u-poslovnom-svijetu-i-stakleni-strop-glass-ceiling>
11. McElhaney K, Mobasser S (2012) *Women Create A Sustainable Future*. Preuzeto 6.2.2015. s http://responsiblebusiness.haas.berkeley.edu/Women_Create_Sustainable_Value_FIN_AL_10_2012.pdf
12. McKinsey & Company (2007) *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Preuzeto 6.2.2015. s http://www.mckinsey.com/features/women_matter
13. Moj Posao1 (2015) *Istraživanje: Percepcija spolnih razlika u poslovnom svijetu*. Preuzeto 24.2.2015. s <http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/70039/Percepcija-spolnih-razlika-u-poslovnom-svijetu/30/>
14. MojPosao2 (2011) *Žene spremnije dijeliti moć od muškaraca*. Dostupno 23.2.2015. na <http://www.moj-posao.net/Vijest/69646/Zene-spremnije-dijeliti-moc-od-muskaraca/6/>
15. Mušura A (2009) *Nije bitan spol nego sposobnost vođenja tvrtke*. Preuzeto 15.2.2015. s <http://www.poslovni.hr/after5/nije-bitan-spol-nego-sposobnost-voenja-tvrtke-110580#>
16. Podnar O (2009) *Žene u upravi jamče uspješnost poslovanja*. Preuzeto 6.2.2015. s <http://www.poslovni.hr/after5/zene-u-upravi-jamce-uspjesnost-poslovanja-130863>
17. Poslovni hr1 (2015) *Njemačka usvojila zakon o kvotama za žene u nadzornim odborima*. Preuzeto 24.4.2015. s <http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/njemacka-usvojila-zakon-o-kvotama-za-zene-nadzornim-odborima-291504>

18. Poslovni.hr2 (2012) *Stakleni strop ne dopušta ženama da dođu na više pozicije*. Preuzeto 11.2.2015. s <http://www.poslovni.hr/vijesti/stakleni-strop-ne-dopusta-zenama-da-dou-na-vise-pozicije-206190>
19. Poslovni.hr3 (2014) *Istraživanje: Raste broj žena na upravljačkim pozicijama*. Preuzeto 5.2.2015. s <http://www.poslovni.hr/hrvatska/istrazivanje-raste-broj-zena-na-upravljackim-pozicijama-270899>
20. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (2011) *Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH*. Preuzeto 5.2.2015. s <http://www.prs.hr/attachments/article/178/Istra%C5%BEivanje%20o%20zastupljenosti%20%C5%BEena%20i%20mu%C5%A1karaca%20na%20rukovode%C4%87im%20pozicijama%20u%20poslovnim%20subjektima%20RH.pdf>
21. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (2014) Priopćenje za medije - *Istraživanje o poziciji žena na upravljačkim funkcijama - Napredovanje samo do „staklenog stropa“*. Preuzeto 5.2.2015. s http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.prs.hr%2Fattachments%2Farticle%2F1039%2FPriopcenje%2520Stakleni%2520strop%2520nad%2520poslovnim%2520zenama%2520u%2520Hrvatskoj_final.doc&ei=VmzWVOmsLYXraMC-gsAJ&usg=AFQjCNFlfsdANI8dZcqD9TmBr6KyaYWbXA
22. Schwartz-Ziv M (2011) *Are All Welcome A-board: Does the Gender of Directors Matter?*. Preuzeto 22.3.2015. s <http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/Events/schwartz%20ziv.pdf>
23. Službene stranice Europske komisije (2014). Preuzeto 14.2.2015. s http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm
24. Službene stranice Europske komisije (2014). Preuzeto 14.2.2015. s http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm
25. Službene stranice Europske komisije (2015). Preuzeto 24.2.2015. s http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_hr.htm

26. Strelcova J (2004) *Does Gender Matter? A Comparative Study of Performance of American CEOs.* Preuzeto 24.2.2015. s https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/uat_024329.pdf
27. Tacheva S, Huse M, (2006) *Women directors and board task performance: mediating and moderating effects of board working style.* Preuzeto 20.4.2015. s http://www.boeckler.de/pdf/v_2006_03_30_huse2_f5.pdf
28. Zakon.hr, portal s pročišćenim tekstovima zakona: Zakon o trgovačkim društvima (2013) Preuzeto 9.2.2015. s <http://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>
29. Zenger J, Folkman J (2012) *A Study in Leadership, Women do it Better than Men.* Preuzeto 8.2.2015. s <http://www.zfco.com/media/articles/ZFCo.WP.WomenBetterThanMen.033012.pdf>
30. Zenger J, Folkman J (2012) *Harvard Business Review - Are Women Better Leaders than Men?.* Preuzeto 8.2.2015. s <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>
31. Živković D (2013) *Žene su timski igrači.* Preuzeto 14.2.2015. s <http://www.womeninadria.com/zene-su-timski-igraci/>

9. Prilozi

9.1. Popis poduzeća koja su uključena u istraživanje

24 SATA	GRADSKA PLINARA ZGAGREB-OPSKRBA	OSATINA GRUPA
3. MAJ BRODOGRADILIŠTE	GRADA	OSIJEK-KOTEKS
ABB	GRAĐEVINARSTVO I PROIZVODNJA KRK	OT-OPTIMA TELEKOM
ACI	GRAND AUTO	PPK KARLOVAČKA MESNA INDUSTRIJA
AD PLASTIK	GRANOLIO	P. P. C. BUZET
ADRIA ČELIK	GUMIIMPEX - GRP	PALIĆ AURUM
ADRIA OIL	H & M HENNES & MAURITZ	PBZ CARD
ADRIS GRUPA	H1 TELEKOM	PEEK & CLOPPENBURG
AGENCIJA ALAN	H-ABDUKO	PEMO
AGIT	HARBURG- FREUDENBERGER BELIŠĆE	PERUTNINA PTUJ - PIPO
AGROFRUCTUS	HEINEKEN ADRIA	PETROKEMIJA
AGROKOR	HENKEL CROATIA	PETROL
AGROKOR-TRGOVINA	HEP-HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA	PETROL PLIN
AGRONOM	HEP-OPERATOR DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA	PEUGEOT HRVATSKA
AKD	HEP-OPSKRBA	PEVEC
ALCA ZAGREB	HEP-PLIN	PHILIP MORRIS ZAGREB
ALPE-ADRIA POSLOVODSTVO	HEP-PROIZVODNJA	PHOENIX FARMACIJA
ALSTOM HRVATSKA	HEP-TOPLINARSTVO	PIK VRBOVEC-MESNA INDUSTRIJA
ALUFLEXPACK NOVI	HIDROELEKTRA NISKOGRADNJA	PIK-VINKOVCI
AMEROPA ŽITNI TERMINAL	HILDING ANDERS	PIONEER-SJEME
ANTUNOVIĆ TA	HOBS-HRVATSKI OPERATOR PRIJENOSNOG SUSTAVA	PLAVA LAGUNA
APIS IT	HOLCIM (HRVATSKA)	PLINACRO
ARENATURIST	HOSPIRA ZAGREB	PLIVA HRVATSKA
ASBISC-CR	HP-HRVATSKA POŠTA	PLODINE
ATLANTIC TRADE	HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	PLODOVI FRUCTUS
ATLANTSKA PLOVIDBA	HRVATSKA LUTRIJA	PODRAVKA

ATLAS	HRVATSKE AUTOCESTE	PORSCHE CROATIA
AURO DOMUS	HRVATSKE AUTOCESTE ODRŽAVANJE I NAPLATA CESTARINE	PORSCHE INTER AUTO
AUTO HRVATSKA PRODAJNO SERVISNI CENTRI	HRVATSKE CESTE	PREHRAMBENA INDUSTRIJA VINDIJA
AUTOCESTA RIJEKA - ZAGREB	HRVATSKE ŠUME	PREHRANA TRGOVINA
AUTOCESTA ZAGREB- MACELJ	HS PRODUKT	PRIMA COMMERCE
AUTOTRANS	HSE ADRIA	PROCTER & GAMBLE
AUTOZUBAK	HT-HRVATSKI TELEKOM	PRUŽNE GRAĐEVINE
AWT INTERNATIONAL	HUP-ZAGREB	PRVO PLINARSKO
BADEL 1862	HYUNDAI AUTO ZAGREB	RADIN PRINT
BAKMAZ	HŽ CARGO	RADIN-GRAFIKA
BAT HRVATSKA	HŽ INFRASTRUKTURA	RAIFFEISEN FACTORING
BAUMAX ZAGREB	HŽ PUTNIČKI PRIJEVOZ	RECRO
BEIERSDORF	IBM HRVATSKA	RENAULT NISSAN HRVATSKA
BELUPO	INA MAZIVA	RIBOLA
BELJE	INAGIP	RIVIERA ADRIA
BENETTON TEKSTIL	INA-INDUSTRIJA NAFTE	ROBERTO PLUS
BILFINGER ĐURO ĐAKOVIĆ MONTAŽA	ING-GRAD	ROCKWOOL ADRIATIC
BILLA	INOVINE	ROTO DINAMIC
BINA - ISTRAN	INSTITUT IGH	RTL HRVATSKA
BIPA	INTERENEGRO	RUDNAP ENERGIJA
BORIK	INTEREUROPA	S&T HRVATSKA
BOSO	INTESA SANPAOLO CARD	SAME DEUTZ-FAHR ŽETELICE
BOXMARK LEATHER	ISKON INTERNET	SAMOBORKA
BRODOGRADILIŠTE VIKTOR LENAC	ISTRATURIST UMAG	SANDOZ
BRODOGRAĐEVNA INDUSTRIJA SPLIT	JADRANSKI LUKSUZNI HOTELI	SAPONIA
BRODOKOMERC NOVA	JAMNICA	SCOTT BADER
BRODOMERKUR	JANAF	SIEMENS
BRODOSPAS	JEDINSTVO	SLADORANA
C&A MODA	JGL-JADRAN - GALENSKI LABORATORIJ	SOKOL MARIĆ
C.I.A.K.	JT INTERNATIONAL ZAGREB	SOLARIS
CALUCEM	JYSK	SONIK
CAPTURA	KAMEN	SPAR HRVATSKA
CARLSBERG CROATIA	KAMGRAD	SPORTINA
CEDEVITA	KARLOVAČKA	STANIĆ

	PIVOVARA	
CEMEX HRVATSKA	KIKA NAMJEŠTAJ	STRABAG
CENTAR ZA KOMBINIRANI TRANSPORT ZAGREB	KIM	STRIDON-PROMET
CENTAR ZA VOZILA HRVATSKE	KING ICT	STROJOPROMET- ZAGREB
CERVESIA ZAGREB	KMAG	STSI-INTEGRIRANI TEHNIČKI SERVISI
CE-ZAR-R	KNAUF INSULATION	STUDENAC
CITROEN HRVATSKA	KOESTLIN	STUDIO MODERNA - TV PRODAJA
COCA-COLA HBC HRVATSKA	KOKA	SUPER SPORT
COLAS HRVATSKA	KONČAR - DISTRIBUTIVNI I SPECIJALNI TRANSFORMATORI	ŠERIF EXPORT-IMPORT
COMBIS	KONČAR - INŽENJERING ZA ENERGETIKU I TRANSPORT	ŠKOJO
CROATIA AIRLINES	KONČAR- ELEKTROINDUSTRIJA	TANKERSKA PLOVIDBA
CRODUX DERIVATI DVA	KONČAR-ENERGETSKI TRANSFORMATORI	TDR-TVORNICA DUHANA ROVINJ
CRODUX PLIN	KONČAR-GIM	TE PLOMIN
CROMARIS	KONSTRUKTOR- INŽENJERING	TEHNIKA
CROSCO	KONZUM	TEKSTILPROMET
ČAZMATRANS-NOVA	KOZMO	TELE 2
DALEKOVOD	KRAŠ	TELEGRA
DALEKOVOD PROIZVODNJA	KRKA-FARMA	TERI-TRGOVINA
DANICA	KRONOSPAN CRO	TERMOPLIN
DEICHMANN TRGOVINA OBUĆOM	KTC	TETRA PAK
DINOVA-DIONA	KUTJEVO	TIFON
DIV TVORNICA VIJAKA	KVASAC	TISAK
DJELO	LAGERMAX AED CROATIA	TLM-TVP
DM-DROGERIE MARKT	LAVČEVIĆ	TOKIĆ
DOK-ING	LEDO	TOMIĆ & CO
DRAVA INTERNATIONAL	LESNINA H	TOMMY
DUBROVAČKI VRTOVI SUNCA	LIBURNIA RIVIERA HOTELI	TP VARAŽDIN
DUKAT	LOGISTA	TRGOCENTAR
DUROPACK BELIŠĆE	LONIA	TRGONOM
ĐURO ĐAKOVIĆ HOLDING DIONIČKO DRUŠTVO	L'OREAL ADRIA	TRGOSTIL

ĐURO ĐAKOVIĆ SPECIJALNA VOZILA	LPT	TRGOVINA KRK
ĐURO ĐAKOVIĆ TERMOENERGETSKA POSTROJENJA	LUCOIL CROATIA	TUBLA
E PLUS	M SAN GRUPA	TURISTHOTEL
EKO MEĐIMURJE	MAISTRA	TVORNICA STOČNE HRANE
ELEKTROCENTAR PETEK	MAN IMPORTER HRVATSKA	TVORNICA ŠEĆERA OSIJEK
ELEKTROTEHNIČKA TVORNICA ELEKTRO- KONTAKT	MEDICAL INTERTRADE	TVORNICA ULJA ČEPIN (TUČ)
ELKA	MEDIKA	ULJANIK BRODOGRADILIŠTE
EMERSON	MEĐIMURJE-PLIN	UNEX MEDIA
ENERGOSPEKTAR	MEGGLE HRVATSKA	UNILINE
ERICSSON NIKOLA TESLA	MERCATOR H	VAJDA
ERSTE CARD CLUB	MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC	VALALTA
ERSTE FACTORING	MESSER CROATIA PLIN	VALOVITI PAPIR - DUNAPACK
ETRADEX	METIS	VAMACO M.V.
EUROCABLE GROUP	METRO CASH & CARRY	VARTEKS
EURODUHAN	METRONET TELEKOMUNIKACIJE	VEČERNJI LIST
EUROTRADE	METSS	VETROPACK STRAŽA
EXPORTDRVO	MICROLINE	VIADUKT
FERMOPROMET	MLIN I PEKARA	VIPNET
FERO - TERM	MLINAR	VIRO TVORNICA ŠEĆERA
FEROIMPEX AUTOMOBILSKA TEHNIKA	MM MESNA INDUSTRIJA	VIVERA
FERRERO	MMM AGRAMSERVIS	VODOVOD I KANALIZACIJA
FIBIS	MONTER-STROJARSKE MONTAŽE	VODOVOD-OSIJEK
FLIBA	MONTING	VULKAL
FOKUS	MUCIĆ & CO	VUPIK
FRANCK	MÜLLER TRGOVINA ZAGREB	WELLMAX
GAVRANOVIĆ	MURAPLAST	YTRES
GAVRILOVIĆ	NARODNE NOVINE	ZAGORJE- TEHNOBETON
GEBRUDER WEISS	NAŠICECEMENT	ZAGREB - MONTAŽA
GEN-I ZAGREB	NESTLÉ ADRIATIC	ZAGREBAČKA PIVOVARA
GIP PIONIR	NEW YORKER CROATIA	ZAGREBAČKE OTPADNE VODE

GLAS ISTRE TRGOVINA	NOKIA SOLUTIONS AND NETWORKS	ZAGREBAČKI HOLDING
GLAXOSMITHKLINE	NOVA TV	ZAGREBGRADNJA
GLOBALNA HRANA	NOVI AGRAR	ZARA HRVATSKA
GOLD BOX	NOVO NORDISK HRVATSKA	ZRAČNA LUKA DUBROVNIK
GOLD PARTNER	NTL-NARODNI TRGOVAČKI LANAC	ZRAČNA LUKA SPLIT
GORENJE ZAGREB	ODAŠILJAČI I VEZE	ZRAČNA LUKA ZAGREB
GORUP	OKTAL PHARMA	ZVIJEZDA
GRADNJA OSIJEK	OMCO CROATIA	ŽITO
GRADSKA PLINARA ZAGREB	ORBICO	

Sažetak

O radu nadzornog odbora i uprave u kontinentalnom modelu korporacijskog upravljanja, odnosno upravnom odboru u američkom modelu, ovisi uspješnost poslovanja poduzeća. Stoga je sastav takvih odbora ključan te se na tu temu provode razna istraživanja kako bi se saznao njihov optimalan sastav. Spolna raznolikost spomenutih odbora u zadnje vrijeme dobiva sve veći značaj, ne samo zbog istraživanja kojima se dokazuje da je članstvo žena u takvim odborima pozitivno za uspješnost poslovanja poduzeća, već i zbog zakonskih zahtjeva, kojima se želi ograničiti minimalan broj žena u takvim odborima. Spolna raznolikost na rukovodećim pozicijama u velikom broju zemalja neće se tako brzo postići, iako se njoj može pripisati pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja upravo zbog različitih sposobnosti vođenja koje karakteriziraju oba spola.

Ključne riječi: spolna raznolikost, rukovodeće pozicije, uspješnost poslovanja, nadzorni odbor, uprava, upravni odbor, spolne razlike u vodstvu

Summary

The success of the company's business depends on the work of the Supervisory Board and the Management Board in the continental model of corporate management, and Management Board in the American model. Therefore, the stuff of such boards is essential, and various studies are being conducted on this subject in order to find out their optimal line-up. Sexual diversity of the mentioned boards is getting more and more significant, not only because of research which proves that participation of women in such boards has a positive impact on the success of the companies' business performance, but also due to legal requirements, which aim to limit the minimum number of women in such boards. Sexual diversity in management positions in a number of countries will not be achieved so fast, although it can be attributed to a positive impact on business performance just because of different management skills that characterize both sexes.

Key words: sexual diversity, management positions, success of business performance, Supervisory Board, Management, Management Board, sexual differences in management skills

Životopisi autorica

Nikolina Dreven	Datum i mjesto rođenja
Kontakt:	19.04.1991., Varaždin, Hrvatska
e-mail: ndreven@foi.hr	
br. mob: 099/455-0505	Kućna adresa:
	Lužan Biškupečki, Zagrebačka 33, 42204 Turčin
OBRAZOVANJE	
2013	trenutno na diplomskom studiju „Ekonomika poduzetništva“, Fakultet organizacije i informatike Varaždin
2010-2013	zajednički preddiplomski studij „Ekonomika poduzetništva“, Fakultet organizacije i informatike Varaždin Sveučilišna prvostupnica ekonomije
2006-2010	srednjoškolsko obrazovanje – Gospodarska škola Varaždin Ekonomist
STUDENTSKI ANGAŽMAN	
Sudjelovanje na CECIIS konferenciji 2013. godine s plakatom „ <i>Use of Humor Appeals in Advertising</i> “. Osvojeno 3. mjesto za najbolji marketinški plan izrađen za poduzeće Orbis d.o.o. u sklopu kolegija Internet marketing. Dobitnica Dekanove nagrade u akademskoj godini 2013./2014. za predan studentski rad i izvrsnost. Demonstratorica na kolegiju Upravljačko računovodstvo.	

Karolina Kokot	Datum i mjesto rođenja
Kontakt:	08.09.1991., Maribor, Slovenija
e-mail: kkokot@foi.hr	
br. mob: 098/1743-733	Kućna adresa:
	Malo Gradišće 28, 42208 Cestica
OBRAZOVANJE	
2013	trenutno na diplomskom studiju „Ekonomika poduzetništva“, Fakultet organizacije i informatike Varaždin
2010-2013	zajednički preddiplomski studij „Ekonomika poduzetništva“, Fakultet organizacije i informatike Varaždin Sveučilišna prvostupnica ekonomije
2006-2010	srednjoškolsko obrazovanje – Gospodarska škola Varaždin Ekonomist
STUDENTSKI ANGAŽMAN	
Osvojeno 3. mjesto za najbolji marketinški plan izrađen za poduzeće Orbis d.o.o. u sklopu kolegija Internet marketing. Dobitnica Dekanove nagrade u akademskoj godini 2013./2014. za predan studentski rad i izvrsnost. Demonstratorica na kolegiju Upravljačko računovodstvo.	