

# Odnos udjela žena u upravama i rezultati poslovanja poduzeća

---

Šušberić, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:462715>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij Menadžment**

**ODNOS UDJELA ŽENA U UPRAVAMA I REZULTATI  
POSLOVANJA PODUZEĆA**

**Diplomski rad**

**Andrea Šužberić**

**Zagreb, srpanj 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij Menadžment**

**ODNOS UDJELA ŽENA U UPRAVAMA I REZULTATI  
POSLOVANJA PODUZEĆA**

**RELATIONSHIP BETWEEN THE SHARE OF WOMEN IN  
MANAGEMENT BOARDS AND BUSINESS RESULTS OF  
THE COMPANY**

**Diplomski rad**

**Andrea Šužberić, 0067381311**

**Mentor: Prof. dr. sc. Darko Tipurić**

**Zagreb, srpanj 2020 .**

## SAŽETAK

Udio žena u upravljačkim strukturama važno je i aktualno pitanje korporativnog upravljanja te važno društveno pitanje koje proizlazi iz borbe za ravnopravnost žena na tržištu rada. Iako su se žene u značajnoj mjeri izborile za svoju poziciju na tržištu rada, i dalje je prisutna njihova podzastupljenost u korporativnim upravljačkim strukturama, kao rezultat negativnog i diskriminirajućeg fenomena staklenog stropa. Cilj rada je opisati koje su dobrobiti aktivnijeg i intenzivnijeg uključivanja žena u upravljačke strukture u smislu kvalitete upravljanja i odlučivanja te povoljnog utjecaja na financijske performanse poduzeća. Rezultati istraživanja provedenog na uzorku od N=50 poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi prikazuju trendove povezanosti između udjela žena u upravljačkim strukturama i visine prihoda, vrijednosti imovine i ROA pokazatelja. Ipak, čvrsta kauzalna veza nije dokazana te se stoga preporučuje provedba daljnjih istraživanja o utjecaju udjela žena u upravljačkim strukturama na financijske performanse poduzeća.

**Ključne riječi:** upravljanje, žene u upravljačkim strukturama, stakleni strop, financijske performanse poduzeća

## **ABSTRACT**

The share of women in governance structures is an important issue of corporate governance and an important social issue arising from the need of women's equality in the labor market. Although women have made a significant contribution in the labor market, their underrepresentation in corporate governance structures is still present, as a result of the negative and discriminatory phenomenon of the glass ceiling. The aim of the paper is to describe what are the benefits of more active and intensive involvement of women in management structures in terms of quality of management and decision making and beneficial impact on the financial performance of companies. The results of a survey conducted on a sample of  $N = 50$  companies listed on the Zagreb Stock Exchange show trends in the relationship between the share of women in management structures and the amount of income, property values and ROA indicators. However, a strong causal link has not been proven and it is therefore recommended to conduct further researches on the impact of women's share in management structures on firms' financial performance.

**Keywords:** management, women in management structures, glass ceiling, financial performance of companies

# Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i ciljevi istraživanja .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. UPRAVLJAČKE STRUKTURE U PODUZEĆIMA.....	3
2.1. Vrste upravljačkih struktura.....	3
2.2. Interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja.....	6
2.3. Rodno uravnotežene upravljačke strukture .....	12
3. RODNA URAVNOTEŽENOST I RAZNOLIKOST UPRAVLJAČKIH STRUKTURA .....	17
3.1. Teorija raznolikosti upravljačkih struktura .....	17
3.2. Barijere na putu prema upravljačkim pozicijama i pojam Staklenog stropa.....	21
3.3. Zastupljenost žena u upravama .....	24
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UDJELU ŽENA U UPRAVAMA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA.....	31
4.1. Uzorak i metodologija istraživanja .....	32
4.2. Rezultati i diskusija.....	35
4.3. Ograničenja istraživanja.....	49
5. ZAKLJUČAK .....	50
LITERATURA .....	51
POPIS SLIKA.....	54
POPIS TABLICA .....	55

## **1. UVOD**

Žene su danas na rukovodećim pozicijama, u upravi i nadzornim odborima, podzastupljene, dok s druge strane, samo buđenje svijesti i saznanje o svim vještinama i sposobnostima koje posjeduju žene, stavlja upravo njih u fokus zaslužnosti za uspješno upravljanje.

### **1.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Vodstvo koje pruža moć u sasvim drugom svjetlu, interpersonalne vještine iz kojih proizlazi lakoća poticanja participacije, timskog rada, osnaživanja samopoštovanja koje utječe na dijeljenja moći i informacija, uvodi u današnji moderni svijet menadžmenta nove spoznaje o više nego potrebnoj rodnoj uravnoteženosti struktura koje upravljaju poduzećima. Upravo iz tog razloga ovaj rad bavit će se prednostima rodne uravnoteženosti i uspješnosti poslovnih rezultata u poduzećima, povezujući doprinos ženskog udjela u istima.

Kvalitetno upravljanje raznolikostima je komparativna prednost poduzeća. Povećana profitabilnost, veći rast, organizacijska klima koja potiče inovativnost i bolja rješenja, povećan angažman zaposlenika te veća produktivnost i zadovoljstvo kupaca, samo su neke od posljedica implementiranja raznolikosti u strategiju poduzeća. Cilj ovog rada je približiti važnost još prisutnih barijera na koje nailaze žene i pridonijeti razbijanju stereotipa o “nesposobnosti” žena da “vode kao muškarac”. Cilj rada je također opisati koje su dobrobiti aktivnijeg i intenzivnijeg uključivanja žena u upravljačke strukture u smislu kvalitete upravljanja i odlučivanja te povoljnog utjecaja na financijske performanse poduzeća.

### **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Stavljajući u odnos udio žena koje su uspjele doći do najviših pozicija i pokazatelje uspješnosti poslovanja, korištenjem sekundarnih izvora podataka provedeno je empirijsko istraživanje o koristima rodne uravnoteženosti u upravljačkim strukturama poduzeća. Kao temelj za dobivanje podataka korištene su službene stranice Zagrebačke burze sa kojih su preuzeti podaci

o financijskim performansama korporacija u Hrvatskoj te podaci sa službenih stranica Sudskog registra o rodnoj strukturi upravljačkih struktura. Korištenjem statističkih metoda provedene su analize, koje su prikazane grafički, pomoću tablica i slika. Utjecaj udjela žena na financijske performanse testiran je deskriptivnom i inferencijalnom statistikom (t-testom i regresijskom analizom).

U izradi diplomskog rada, pored podataka dobivenih empirijskim istraživanjem i deduktivnim zaključivanjem, korištena je literatura, znanstveni članci, rasprave i istraživanja drugih autora na teme bliske području interesa ovog rada.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je sadržajno podijeljen na ukupno pet poglavlja, uključujući uvod i zaključak. Temeljne postavke istraživanja predstavljene su u uvodnom poglavlju. Drugo poglavlje rada govori o vrstama upravljačkih struktura u poduzećima, značajkama internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja, kao i o ulozi rodno uravnoteženih upravljačkih struktura u poslovanju poduzeća. Pitanje rodne raznolikosti i uravnoteženosti upravljačkih struktura detaljnije se obrazlaže u trećem poglavlju rada s osvrtom na probleme diskriminacije žena na tržištu rada i prikazom zastupljenost žena u upravljačkim kadrovima na razini EU. U četvrtom poglavlju se prikazuje metodologija te rezultati i interpretacija rezultata istraživanja, kao i diskusija te ograničenja istraživanja. Ključni rezultati teorijskog i empirijskog istraživanja predstavljeni su u zaključku rada.



## **2. UPRAVLJAČKE STRUKTURE U PODUZEĆIMA**

U ovom se poglavlju govori o vrstama upravljačkih struktura, internim i eksternim mehanizmima korporativnog upravljanja te o rodnoj uravnoteženosti postojećih upravljačkih struktura u poduzećima.

### **2.1. Vrste upravljačkih struktura**

Vrste upravljačkih struktura ovise o brojnim organizacijskim čimbenicima, a posebno je važno istaknuti usklađenost organizacijske strategije i strukture, prirode zadatka (proizvodna ili uslužna organizacija) i veličine poduzeća s upravljačkom strukturom. U suvremenim poduzećima u kojima tehnologija postaje osnovica izvedbe poslovnih procesa, ovaj čimbenik također značajno utječe na odabir vrste upravljačke strukture. Utemeljenost poslovnih procesa na informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji mijenja uobičajene hijerarhijske upravljačke strukture ka plićim i horizontalnijim organizacijskim strukturama (Podrug i Šutalo, 2011).

Vrste upravljačkih struktura se uobičajeno dijele na hijerarhijske, linearno-funkcionalne i projektne strukture (Ogorec i Skendrović, 2014).

Hijerarhijske organizacijske strukture imaju piramidalan ustroj i sastoje se od većeg broja razina upravljanja koje se mogu podijeliti na stratešku, taktičku i operativnu razinu upravljanja. Hijerarhijski ustroj upravljačke strukture uobičajeno se veže uz veći broj menadžerskih razina te stroga pravila i procedure u obavljanju pojedinih vrsta zadataka. Hijerarhijski ustroj vezuje se uz mehanicističke organizacijske strukture kao što su funkcionalna i divizijska organizacijska struktura. U navedenim strukturama se poslovi raspoređuju i grupiraju po kriteriju srodnosti i sličnosti te dijele na funkcijske odjele. Divizijske organizacijske strukture nastaju uslijed procesa širenja i rasta funkcijskih organizacijskih struktura, a mogu se podijeliti na predmetne (proizvodne) i teritorijalne organizacijske strukture. Pritom svaka od divizija zadržava vlastitu funkcijsku organizacijsku strukturu (Sikavica i Hernaus, 2011).

Linearno-funkcionalni sustav upravljanja uključuje sve oblike upravljanja poduzećem u kojima se primjenjuju načela linearnog i funkcionalnog upravljanja, a time se ujedno kombiniraju organizacijska načela centralizacije i decentralizacije. Kombinacijom navedenih sustava upravljanja teži se postizanju maksimalne ekonomske učinkovitosti u radu poduzeća.

Linearno-funkcijski ili kombinirani tip upravljačke strukture razvijen je kako bi se nadoknadili nedostaci individualnog linijskog ili funkcionalnog tipa upravljačke strukture. Linijski menadžer ima ulogu pripreme relevantnih programa i odluka. Funkcionalni odjeli izvode sve potrebne zadatke unutar vlastitog djelokruga rada, u smislu pripreme za proizvodnju i proizvodnje, obavljanja računovodstveno-financijskih zadaća, nabave, marketinga i prodaje, tehničkog održavanja, istraživanja i razvoja te, po potrebi, drugih funkcija. Kombinirana linearno-funkcionalna upravljačka struktura ustrojena je na način da je linearno upravljanje zaduženo za donošenje odluka i kontrolu, a funkcijski upravljački sustav za savjetovanje, informiranje, planiranje i organiziranje na funkcijskoj razini (URL 1).

Prednost linearno-funkcijske upravljačke strukture proizlaze iz činjenice da organizacija posjeduje kompetentne specijaliste koji su odgovorni za implementaciju specifičnih organizacijskih funkcija. Ujedno se na ovan način osigurava čvrsta poveznica između organizacijske strukture i korporativne strategije. Najveći nedostatak linearno-funkcijske organizacijske strukture proizlazi iz nedostatka fleksibilnosti prilikom susretanja organizacije s novim vrstama poslovnih zadataka te otežane koordinacije funkcijskih aktivnosti koja posebno dolazi do izražaja pri implementaciji novih programa. Velik broj hijerarhijskih razina u poduzeću može opstruirati adaptivnost i fleksibilnost organizacije (Krpan, Varga i Maršanić, 2015).

Prema Bistričiću (2006), projektne organizacijske strukture imaju zadaću prilagodbe organizacije suvremenim uvjetima poslovanja jer osiguravaju ukidanje funkcijskih barijera i interdisciplinarni pristup razvoju novih proizvoda, usluga ili poslovnih procesa unutar poduzeća

Vrste korporativnih upravljačkih struktura mogu se podijeliti na monistički i dualni tip upravljačke strukture. U Hrvatskoj je uspostavu monističkog sustava korporativnog upravljanja omogućilo donošenje Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima (NN br.107/2007), a dotada je u korporativnoj praksi postojao samo dualni sustav korporativnog upravljanja.

Monistički sustav korporativnog upravljanja razlikuje se od dualnog prvenstveno po organizaciji i odnosu između vođenja i nadzora nad korporativnim poslovanjem. Monističke korporativne upravljačke strukture proizlaze iz anglosaksonske korporativne prakse, a diljem svijeta se šire zahvaljujući globalizacijskim utjecajima i širenju multinacionalnih kompanija

diljem svijeta. Temeljna značajka monističkog upravljačkog sustava proizlazi iz činjenice da funkcije vođenja i nadzora nad poslovanjem nisu odvojene, već združene.

Maurović, Gonan Božac i Grgorinić (2009) ističu da se u monističkom sustavu upravljanja s ciljem osiguranja neutralnosti, razlikuju izvršni i neizvršni direktori. Izvršni direktori imaju izravnu odgovornost upravljanja poslovima poduzeća i zastupanja poduzeća pred trećim osobama, dok neizvršni direktori ne sudjeluju u dnevnim poslovima društva i nisu u njemu zaposleni. Uloga neizvršnih direktora stoga je usporediva s ulogom Nadzornog odbora u dualnom sustavu korporativnom upravljanju. Zadaća neizvršnih direktora nije samo nadzor nad poslovanjem društva, već i aktivan doprinos korporaciji na strateškom planu, u smislu usmjeravanja poslovanja ka stjecanju i održavanju konkurentske prednosti u dinamičnom poslovnom okruženju. Iako su u monističkom sustavu upravljanja, izvršni i neizvršni direktori dio jednog tijela – upravnog odbora, njihova funkcija je podijeljena na upravljanje kod izvršnih i nadzor te donošenje strateških smjernica kod neizvršnih direktora.

U upravnom odboru, odvojenost između funkcije upravljanja i vođenja nije potpuno odvojena jer osobe zadužene za nadzor nisu u potpunosti odvojene od menadžera koji su zaduženi za vođenje poslovanja. Skupštinu u korporacijama s monističkim upravljačkim strukturama čine svi dioničari zajedno s upravnim odborom koji objedinjuje izvršne i neizvršne direktore. Kako bi se osigurala učinkovita provedba funkcije nadzora nad korporativnim poslovanjem, utvrđeno je da najmanje polovina članova upravnog odbora treba imati ulogu neizvršnog direktora (Maurović i sur., 2009). U monističkom ustroju je prisutna i daljnja klasifikacija članova upravnog odbora na predsjedavajući odbor i CEO funkciju ili funkciju glavnog izvršnog direktora.

Načelo neovisnosti neizvršnih direktora posebno je naglašeno u monističkom sustavu korporativnog upravljanja. Brojne okolnosti mogu se negativno odraziti na nezavisan utjecaj neizvršnih direktora poput duljine staža u poduzeću, odnosa s ključnim dioničarima ili kompenzacijama koje se isplaćuju uz redovnu plaću. Najvećim nedostacima monističkog sustava upravljanja smatraju se formalna neovisnost monističkog upravnog odbora koje istodobno donosi odluke i nadzire njihovo donošenje i provođenje, kao i činjenica da se u ovako ustrojenoj korporativnoj upravljačkoj strukturi uobičajeno zastupaju interesi većinskih dioničara, dok su manjinski dioničari pretežno zapostavljeni (Gonan Božac, 2008).

Dualistički ustroj korporativnih upravljačkih struktura, kakav je tradicionalno zastupljen u njemačkoj pravnoj praksi, odlikuje se jasnom razlikom između upravljačkog i nadzornog tijela,

odnosno uprave i nadzornog odbora. Pritom je zadaća uprave vođenje poslovanja društva, a zadaća nadzornog odbora je nadzor nad korporativnim poslovanjem i upravljanjem s ciljem zaštite interesa svih interesno-utjecajnih skupina.

Jedna o temeljnih značajki dualističkog sustava upravljanja je naglasak na zaštitu prava dioničara. Dioničari aktivno sudjeluju na skupštinama te je pravno uređen sustav koji se odnosi na sukob većinskih i manjinskih dioničara. Osim toga, „uloga nadzornog odbora je nadzor rada uprave ne samo kako bi zaštitio interese dioničara već i javne interese“ (Horak i Dumančić, 2007:139). Nadzorni odbor je snažan čimbenik koji utječe na cjelokupnu uspješnost u poslovanju poduzeća. Razlog tome je što Nadzorni odbor ima ulogu u izboru menadžera (članova uprave) kao i ulogu u vrednovanju njihova rada.

Uspješnost, učinkovitost i etičnost poslovanja Uprave osigurava se i kroz ovlaštenje Nadzornog odbora da po potrebi opozove člana Uprave koji ne djeluje u skladu s postavljenim korporativnim strateškim ciljevima. Nadzor nad članovima Uprave osobito je usmjeren na praćenje načela zakonitosti u poslovanju te na djelovanje u skladu s odredbama Akta o osnivanju dioničkog društva. Uloga Nadzornog odbora nije samo korektivne, već i preventivne prirode. Nadzorni odbor ima zadaću u usmjeravanju i savjetovanju Uprave, čime posredno može utjecati na vođenje poslova društva.

## **2.2. Interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja**

Kako bi interesno-utjecajne skupine uspješno zaštitile svoje interese, u korporativnom upravljanju su uspostavljeni interni i eksterni mehanizmi. Komisije i odbori, sustavi nagrađivanja, koncentracija i struktura vlasništva te sustav korporativnog izvještavanja ubrajaju se u interne mehanizme korporativnog upravljanja (Tušek, Filipović i Pokrovac, 2008). U eksterne mehanizme korporativnog upravljanja ubrajaju se zaštita manjinskih dioničara, tržište za korporativnu kontrolu, pravna infrastruktura kao i tržište te konkurentski uvjeti (Dropulić Ružić, 2011).

Putem djelovanja odbora i komisija u korporativnom upravljanju, osigurava se provedba korporativnih standarda, pravila i procedura te se na taj način vlasnicima olakšava proces nadzora nad upravljanjem s obzirom da je u korporacijama prisutna razdvojenost između vlasničke i upravljačke funkcije. Struktura odbora se razlikuje u monističkim i dualističkim

sustavima korporativnog upravljanja, što je detaljno prikazano u prethodnom poglavlju. Unutar korporativnih odbora se ustrojavaju posebne komisije koje se bave specifičnim aspektima korporativnog poslovanja te djeluju kao interni mehanizam korporativne kontrole kojim se štite interesi korporativnih dionika.

Primjerice, u anglosaksonskom ili otvorenom sustavu korporativnog upravljanja značajnu ulogu ima „revizijski odbor koji djeluje kao neovisna provjera menadžmenta i kao zastupnik za vanjske korisnike u osiguranju da financijski izvještaji točno prezentiraju ekonomske aktivnosti poduzeća (Tušek i sur., 2008: 87). Točnost i pravovaljanost financijskih izvješća jedan je od temeljnih preduvjeta zakonitog i etičnog korporativnog poslovanja i ima važnu ulogu u zaštiti interesa svih internih dionika, kao što su vlasnici, zaposlenici i dioničari korporacije, kao i ulogu u zaštiti javnih interesa, prvenstveno kroz poreznu ulogu financijskih izvješća.

Sustav nagrađivanja drugi je važan interni mehanizam korporativne kontrole. Putem sustava nagrađivanja menadžera i ključnih zaposlenika, koji se uglavnom sastoji od fiksnih i varijabilnih kompenzacija, osigurava se usmjerenost istih na ispunjavanje strateških korporativnih ciljeva, odnosno smanjuje se ili eliminira mogućnost oportunog ponašanja menadžera ili ključnih zaposlenika sukladno agencijskoj teoriji. Sustav nagrađivanja je interni mehanizam korporativne kontrole koji je usmjeren na razvoj istovjetnosti ciljeva vlasnika i menadžera, na način koji je sukladan s teorijom uslužnosti (Tipurić i Podrug, 2010).

Zaposlenici i menadžeri s potrebnim vještinama postaju rijedak resurs za kojim je potražnja sve veća, pa kompanije različitim sustavima motiviranja nastoje zadržati i privući takve deficitarne ljudske potencijale. Pritom razvijanje stimulatavnog, otvorenog i fleksibilnog sustava nagrađivanja ima veoma značajnu ulogu. Sve se više pažnje pridaje različitim novim, alternativnim sustavima nagrađivanja, kao što je npr. sudjelovanje zaposlenih u uspjehu (npr. gainsharing, profitsharing) i vlasništvu kompanije, a u to ulaze i programi dioničarstva zaposlenih. Dioničarstvo zaposlenih podrazumijeva sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu poduzeća za koje rade, a koje ima dioničku koncepciju. U pravilu se pretpostavlja da zaposlenici pribavljaju dionice po uvjetima povoljnijima od tržišnih.

Dioničke opcije kao oblik kompenzacije pojavile su se godine 1940., a šire su se počele primjenjivati u pedesetim godinama. U početku su bile korištene kao oblik motiviranja menadžera, a u posljednjim se godinama dodjeljuju i ostalim zaposlenicima. Dioničke su opcije prava koja zaposlenicima daju mogućnost kupnje određene količinu dionica poduzeća za koje

rade po unaprijed definiranoj fiksnoj cijeni i u definiranom roku. Kao fiksna cijena, najčešće se određuje knjigovodstvena ili tržišna vrijednost dionica u trenutku davanja opcije, ali ona može biti i niža (Polak, Bosna i Miletić, 2014).

Rok na koji se opcija daje najčešće je između tri i sedam godina, ali može biti i duži (primjerice deset godina). Također se mora odrediti razdoblje u kojem se dionice moraju kupiti nakon realizacije opcije (obično šest mjeseci ili godinu dana). Pravo na realizaciju opcije imaju oni zaposlenici koji ne napuste poduzeće u roku u kojem je opcija dana. Korisnik opcije može, ali ne mora, realizirati opciju. Ako je poduzeće uspješno poslovalo u razdoblju od odobravanja do realizacije opcije, vrijednost će dionice rasti, pa će u trenutku realizacije biti veća nego u trenutku izdavanja. Drugim riječima, u slučaju uspješnog poslovanja i rasta vrijednosti dionica korisnik ostvaruje zaradu, jer će na dan realizacije dionice platiti manje nego što one stvarno vrijede. U tome upravo i jest osnovni dugoročni poticaj koji imaoca opcije, pogotovo ako je on viši menadžer, motivira da donosi ispravne strateške odnosno dugoročne odluke kako bi povećao vrijednost poduzeća. S druge strane, ako vrijednost dionica padne ili ostane ista, korisnik ne mora realizirati opciju. Opcije nisu prenosive, osim u slučaju smrti zaposlenika.

Dioničke opcije najčešće nemaju povlašten porezni tretman. Valja istaknuti da konvencionalne dioničke opcije nagrađuju samo apsolutnu promjenu cijene dionica (promjene cijene u tijeku vremena), a ne relativnu (ne uspoređuju cijene dionica s konkurentskim tvrtkama ili sa tržišnim prosjekom). Dalje, ne povezuju u potpunosti interese menadžera i dioničara, jer u slučaju pada vrijednosti dionica menadžeri gube mnogo manje nego dioničari (ne moraju realizirati opciju), osim ako nema kaznenih odredbi.

Menadžere se može poticati i utvrđivanjem godišnjih bonusa na osnovnu plaću. Temeljem godišnjeg bonusa menadžeru se odobrava određeni udio u dobiti poduzeća koji se utvrđuje u postotku u odnosu na osnovnu plaću. Na ovaj način menadžere se kratkoročno potiče i motivira te nagrađuje za ostvarene radne učinke. Osnovna su pitanja na koja je potrebno odgovoriti tko ima pravo na godišnje bonuse, kako se utvrđuje fond za isplatu godišnjih bonusa i kako se utvrđuju individualni bonusi.

Vrhovni menadžeri uglavnom dobivaju bonuse temeljem uspjeha kompanije. No, sve više prevladava stav kako se ovaj oblik nagrađivanja mora podijeliti u dva dijela gdje će jedan dio biti vezan uz performanse cjelokupnog poduzeća, a drugi uz uspješnost pojedinog menadžera. Dok su bonusi i udjeli u profitu kratkoročni načini nagrađivanja menadžera, *stock options* su

dugoročni načini nagrađivanja menadžera, a ujedno i način da menadžer postane suvlasnik poduzeća (kupnjom dionica) (Galetić i Krnjaković, 2014).

Vrlo je važno na koji je način ustrojen sustav nagrađivanja. Ako se koriste primarno kratkoročni poticaji poput bonusa, menadžeri će se usmjeriti na ispunjenje operativnih ciljeva i zanemariti potrebu za dugoročnim investicijskim ulaganjima kako bi ostvarili više bonuse na temelju višeg financijskog rezultata. Ovaj se problem naziva menadžerskom miopijom ili kratkovidnošću i vrlo je čest u anglosaksonskim sustavima korporativnog upravljanja (Bhojraj i Libby, 2005). Stoga je važna ravnoteža između kratkoročno i dugoročno usmjerenih menadžerskih poticaja (poput ulaganja u dionice poduzeća).

Drugo problematično pitanje u postojećim sustavima nagrađivanja brojnih korporacija je institut „zlatnog padobrana“ koji omogućuje menadžerima stjecanje visokih otpremnina u slučaju prijevremenog raskidanja ugovora. „Popularni “zlatni padobran“ posebna je klauzula u ugovoru o zaposlenju, točnije menadžerskom ugovoru, kojom se osigurava velika novčana isplata direktorima, odnosno članovima uprave ako dođe do prekida radnog odnosa ili premještanja na drugi položaj“ (Polak, Bosna i Miletić, 2014:22). U ovim situacijama, korporacija je prisiljena nagraditi menadžera čak i ukoliko nije ostvario potrebne poslovne rezultate, odnosno ne naglašava se profesionalna odgovornost menadžera za ostvarenje korporativnih ciljeva.

Koncentracija i struktura vlasništva vrlo su bitan interni mehanizam korporativne kontrole. Anglo-saksonski i kontinentalni sustav korporativnog upravljanja bitno se razlikuju po pitanju koncentracije i strukture vlasništva. U anglosaksonskim korporacijama važan izvor eksternog financiranja je tržište kapitala pa je vlasništvo vrlo usitnjeno i fragmentirano. U takvim okolnostima su manjinski dioničari u vrlo nepovoljnom položaju jer se ne mogu organizirati kako bi utjecali na upravljanje korporacijom te je znatno viša razina slobode upravljanja u rukama menadžera. Stoga se koncentracija i struktura vlasništva može ocijeniti nedovoljno snažnim čimbenikom kontrole u otvorenim sustavima korporativnog upravljanja (Tipurić i sur., 2008).

Kontinentalne, zatvorene sustave upravljanja, čiji su glavni predstavnici njemački i japanski sustav korporativnog upravljanja, karakterizira visoka koncentracija vlasništva, a time i viši stupanj kontrole većinskih vlasnika nad upravljanjem korporativnim poslovanjem. Pitanje zaštite manjinskih dioničara aktualno je i u zatvorenim sustavima korporativnog upravljanja. „Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja karakterizira velik tržišni udio i velika moć

najvećih *blockholdera*. Navedeno implicira daljnji razvoj problematike u pravcu zaštite manjinskih dioničara u zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja“ (Peša i sur., 2017:223) Kako bi se ojačala pozicija manjinskih dioničara u korporativnom upravljanju, potrebno je poticati dioničarski aktivizam (Peša i sur., 2017).

Sustav korporativnog izvještavanja vrlo je važan mehanizam korporativne kontrole kojim se osigurava transparentnost korporativnog poslovanja. „Objavljeni financijski izvještaji predstavljaju znatan informacijski potencijal na temelju kojih sve interesne skupine koje sudjeluju u procesu korporativnog upravljanja, trebaju donijeti poslovne odluke kojima će ostvariti željene ciljeve i interese“ (Jackson i Hoepner, 2001:4). Obveza objavljivanja financijskih izvješća propisana je od strane regulatornih tijela za korporacije koje su uvrštene na tržište kapitala kako bi potencijalni investitori mogli donositi činjenično utemeljene odluke na temelju financijskih izvješća, a osim toga transparentno korporativno poslovanje je odraz društvene odgovornosti u poslovanju suvremenih korporacija.

Zaštita manjinskih dioničara vrlo je važan eksterni mehanizam korporativnog upravljanja. Društvo ima obvezu zaštite prava manjinskih dioničara, unatoč činjenici da većinski dioničari imaju veću upravljačku moć u društvu. Ovo se načelo odnosi na kvalificirane dioničare, odnosno kvalificiranu manjinu dioničara.

Skupina kvalificiranih manjinskih dioničara koja posjeduje 5% temeljnog kapitala korporacije ima pravo sazivanja skupštine društva, a cilj eksternih mehanizama korporativnog upravljanja je osigurati kvalificiranim manjinskim dioničarima pravo na informiranost o poslovanju društva. Manjinski dioničari imaju pravo predlagati prijedloge i suprotstavljati se prijedlozima uprave i nadzornog odbora društva. Manjinske dioničare je potrebno obavijestiti o održavanju redovnih skupština društva i točkama dnevnog reda na glavnoj skupštini.

U slučaju da manjinski dioničari smatraju kako su njihova prava ugrožena i da nisu dovoljno zaštićeni, postoje okolnosti kada manjinski dioničari mogu podnijeti tužbu protiv društva. „Pravo manjinskih dioničara na podnošenje tužbe u ime društva protiv članova upravnih i nadzornih tijela dioničkog društva predstavlja jedno od sredstava kojima dioničari mogu utjecati na pravilan i kvalitetan rad članova tih tijela“ (Jurić, 2007:541). Podizanje tužbe protiv društva predstavlja najeksplicitniji oblik borbe manjinskih dioničara za vlastita prava.

Zaštita manjinskih dioničara osobito dolazi do izražaja u slučajevima povezivanja društava. Ukoliko se u procesu preuzimanja društva, preuzmu i dionice manjinskih dioničara, nužna je isplata adekvatne visine naknade ili otpremnine.



Tržište za korporativnu kontrolu sadrži različit niz mehanizama koji omogućava da se kontrola nad kompanijom prebaci s jedne grupe na drugu, ili kojom se omogućava da grupa koja vrši kontrolu uveća, ili smanji kontrolu. Sa stajališta regulatora, postoje, u osnovi, dvije grupe pitanja: prva se tiče razvoja tržišta, a druga integriteta tržišta. Prva grupa pitanja bavi se razmatranjem da li regulativni okvir preuzimanja i spajanja kompanija onemogućava djelatnost preuzimanja i spajanja u obujmu koji je neophodan za razvoj ekonomije i prilagođavanje strukturalnim promjenama.

Druga grupa pitanja usredotočena je na razmatranje da li regulativni okvir preuzimanja i spajanja kompanija omogućava djelatnost preuzimanja i spajanja koja za posljedicu ima „fer rezultat“ u smislu podjele premije. Ukoliko to nije slučaj, integritet tržišta će biti doveden u pitanje, a manjinski dioničari, i to kako institucionalni tako i mali, će biti obeshrabreni da sudjeluju na tržištu. Tržišta za korporativnu kontrolu imaju važnu ulogu u zaštiti malih dioničara u trenutku kada interni mehanizmi kontrole postanu neefikasni.

Tržište korporativne kontrole uglavnom se odnosi na tržište akvizicija i spajanja na kojem postoji konkurencija za stjecanje upravljačkih prava nad korporacijom. U otvorenim sustavima korporativnog upravljanja iznimno je visoka vjerojatnost i opasnost od neprijateljskog preuzimanja. Neprijateljska preuzimanja i prijetnje od neprijateljskih preuzimanja su mehanizmi eksterne kontrole koji mogu umanjiti agencijske troškove jer pozicija menadžera postaje neizvjesna u slučaju neprijateljskog preuzimanja (Weir, Lang i Wright, 2005).

Značajka otvorenih sustava korporativnog upravljanja je da dioničari imaju ograničen utjecaj na poslovanje i upravljanje tvrtkama. U zemljama gdje je struktura vlasništva visoko koncentrirana, tržište za korporativnu kontrolu nije značajan eksterni mehanizam korporativnog upravljanja jer je pozicija većinskih vlasnika čvrsta i stabilna. „Hrvatska pripada zatvorenom modelu korporativnog upravljanja za koji je karakteristična visoka koncentracija vlasništva i pretežno interni mehanizmi korporativnog upravljanja“ (Dropulić Ružić, 2011:177). Zatvoreni sustavi korporativnog upravljanja uglavnom su bankocentrični, a tržište kapitala je manje značajan izvor financiranja poslovanja korporacija.

### 2.3. Rodno uravnotežene upravljačke strukture

Borba za rodno uravnotežene upravljačke strukture dio je šireg konteksta borbe za ravnopravnost žena na tržištu rada. Navedeno je pitanje odraz rastuće svijesti o potrebi za rodnom uravnoteženosti kao značajnom pitanju u suvremenim demokratskim društvima.

Četiri su ključna teorijska stajališta na osnovu kojih je moguće sagledati problematiku rodno uravnoteženih upravljačkih struktura, odnosno potrebu za većom zastupljenosti žena u korporativnim upravljačkim strukturama. Cilj spomenutih teorija je objasniti razloge zbog kojih su žene manje zastupljene u korporativnim upravljačkim strukturama u odnosu na muškarce (Campbell i Bohdanowicz, 2016).

Agencijska teorija je jedna od teorija koja snažno zagovara rodno uravnotežene upravljačke strukture, odnosno kojom se promovira značajnija uloga žena u sustavu korporativnog upravljanja. U srži agencijske teorije je težnja vlasnika (principala) za minimizacijom agencijskih troškova koji nastaju uslijed neistovjetnosti ciljeva menadžera (agenata) i vlasnika (principala). Teorija je usmjerena na potrebu za izbjegavanjem oportunog ponašanja menadžera.

Teorija agencije ili agencijska teorija poduzeća je teorijski pristup poduzeću koji složene odnose, aktere, interese i ciljeve poduzeća objašnjava kroz agencijski odnos, odnosno ugovor kojim jedna ili više osoba (principal) angažira drugu osobu ili osobe (agent) da izvrše određeni posao za njih pri čemu im može delegirati i određene ovlasti odlučivanja. U njoj glavnu ulogu ima odnos principal – agent. Principal je onaj koji povjerava posao i koji treba određeni, željeni učinak (proizvod, robu, uslugu) i koji ulaže sredstva i očekuje njihov povrat u uvećanoj vrijednosti (Tipurić i sur., 2008).

Agent koji prihvaća obaviti posao za principala za to je nagrađen i plaćen po unaprijed utvrđenoj obvezi iz ugovora bez obzira na ostvareni financijski rezultat. Financijski rezultat ali i poslovni rizik pripadaju principalu koji osigurava kapital i sredstva za izvršenje zadatka. S razvojem poduzeća ti se odnosi usložnjavaju, a menadžment se javlja kao glavni agent vlasnika odnosno originalnog principala i preuzima njegovu ulogu u odnosu na zaposlene. Ta teorija je važan eksplanatorni instrument u ekonomici i financijama, i dobra je podloga i okvir za sagledavanje interesa, ciljeva i odnosa dioničara, menadžmenta i zaposlenih kao i mnogih procesa unutar organizacije u njihovu unapređivanju i ostvarivanju.

Osnova agencijske teorije je odnos između principala i agenta. Principal je ona strana koja za obavljanje određene zadaće angažira agenta, a prihvaćajući posao agent za njegovo izvršenje traži i adekvatnu naknadu po načelu *ex ante* te ju je principal dužan isplatiti (Tipurić i sur., 2008). Principal snosi rizik u slučaju neuspjeha posla ali i sve prinose u slučaju uspješne provedbe zadaće umanjene za visinu agencijske naknade.

Agent i principal ovdje se nalaze u konfliktnom odnosu jer je nagrada agentu za principala trošak, a agentov uloženi trud je za principala korist ali i trošak za agenta. Svaka od navedenih strana želi minimizirati vlastita davanja uz maksimizaciju vlastite dobiti. Agent i principal imaju različite ciljeve, različit pristup informacijama i različitu sklonost riziku, a cilj ugovora je usklađenje njihovih suprotnih ciljeva.

Agencijska teorija analizira odnos principala i agenta i u kontekstu rodno uravnoteženih uloga u upravljačkim strukturama. Empirijska istraživanja su pokazala da odbori u kojima je veći udio žena djeluju neovisnije i neutralnije u odnosu na odbore u kojima je udio žena vrlo nisko zastupljen (Carter i sur., 2003 prema Adams i Ferreira, 2009). Pozicija žena je neutralnija jer su korporacije često prisiljene zapošljavati kandidate van korporacije na poziciju neizvršnih direktora. Jednako tako, istraživanja pokazuju da ženama koje su u poziciji izvršnih direktora, visina plaće i ukupnih kompenzacija više ovisi o poslovnim performansama, odnosno razini izvedbe koju ostvare (Fagergreen i Hurst, 2012).

Područje organizacijske psihologije također ide u prilog rodno uravnoteženim upravljačkim strukturama u korporacijama. Rezultati iz navedenog znanstvenog područja pokazuju da se žensko vodstvo i poslovna načela te ciljevi bitno razlikuju od tradicionalnih, muških poslovnih ciljeva usmjerenih na akciju i rezultat. Žene u poslovanju znatno više ulažu u razvoj uravnoteženih međuljudskih odnosa te je njihov stupanj odanosti i lojalnosti organizaciji viši, što sprječava oportuno ponašanje žena menadžera u korporativnim upravljačkim strukturama (Pološki, 2003).

Teorija ovisnosti o resursima (*eng. resource dependence theory*) bavi se pitanjem stupnja ovisnosti organizacije o vanjskim resursima. Teorija se uglavnom bavi pitanjem ovisnosti organizacije o materijalnim resursima, ali u razdoblju ekonomije znanja je sve značajnija uloga ljudskih resursa. Menadžeri su važan resurs svake organizacije jer pružaju usluge upravljanja i zastupanja, savjetovanja, komunikacije i vodstva. Teorija ovisnosti o resursima jedna je od teorija kojom se objašnjava potreba za umrežavanjem organizacije, a temelji se na analizi prirode umrežavanja u organizacijama iz menadžerske perspektive (Milovanović, 2014).

Korporacije su često u namjernoj potrazi upravo za ženskim menadžerima. Razlog tome je što žele podići razinu raznolikosti unutar korporativnih upravljačkih struktura. Ponekad su ovi razlozi politički utemeljeni pa se uz žene zapošljavaju i članovi nacionalnih manjina, osobe s invaliditetom i druge ugrožene skupine na tržištu rada, a u cilju iskazivanja društvene odgovornosti korporacija. Kada se organizacije koriste navedenim razlozima za postizanje rodne uravnoteženosti, tada to nije ekonomski i financijski, već društveno motiviran proces.

Drugi razlozi zbog kojih organizacije teže zapošljavanju ženskih menadžera proizlaze iz činjenice da radni timovi s višim stupnjem diferencijacije među članovima mogu iskazati viši stupanj učinkovitosti, i to upravo iz razloga jer se perspektive iz kojih promatraju pojedina organizacijska pitanja razlikuju i doprinose kreativnosti i originalnosti donesenih rješenja. Temeljni preduvjet uspješnosti ovih grupa je, ipak, visoko razvijeni stupanj tolerancije prema različitim normama i vrijednostima unutar korporativne upravljačke strukture. Iako rodna raznolikost u upravljačkim strukturama može imati i pozitivne i negativne implikacije, pozitivne implikacije koje proizlaze iz funkcionalnih konflikata značajno nadmašuju razlike u stavovima i vrijednostima pojedinih članova ili grupacija u odboru (Hillman, Shropshire i Canella, 2007).

Korporacije danas djeluju u okruženju u kojem se teže ispuniti interese različitih korporativnih dionika. Tako rodna uravnoteženost u korporativnim strukturama upravljanja može biti značajan čimbenik za donošenje odluka ključnih investitora. Žene u korporativnim upravljačkim strukturama stoga imaju važnu ulogu u povezivanju poduzeća s ključnim investitorima i ostalim dionicima koji su izvori neophodnih korporativnih resursa. Osim toga, svojim kompetencijama mogu donijeti jedinstvene vrijednosti i resurse u postojeću korporaciju, što se osobito odnosi na povećanje inovacijskih sposobnosti kroz kreativan pristup rješavanju problema. „Demografska raznolikost u odborima može poboljšati pribavljanje različitih eksternih resursa poduzeća, koji im posljedično trebaju omogućiti ostvarenje boljih poslovnih i financijskih rezultata“ (Drmać, Pervan i Kramarić, 2017:457) Sa stajališta društvene odgovornosti, poštivanje načela ravnopravnosti kroz rodnu jednakost u sklopu upravljačkih struktura snažno doprinosi kredibilitetu u korporativnom poslovanju (Hillman i sur., 2007).

Teorija o rodno uvjetovanim ulogama naglašava činjenicu da su rodne razlike rezultat socioloških čimbenika, odnosno razlika u odgoju dječaka i djevojčica te je navedeni utjecaj značajniji od utjecaja koji nastaju uslijed bioloških razlika između muškaraca i žena. Zbog

utjecaja odgoja, odnosno skupa socio-kulturnih utjecaja i očekivanja, muškarci i žene preuzimaju različite uloge u društvenim strukturama te se njihovo ponašanje evaluira u skladu s društveno prihvatljivim normama ponašanja za žene i muškarce (Shinnar i sur., 2012).

U organizacijskom kontekstu se teorija rodnih uloga ogleda u poimanju muževnosti i ženstvenosti. Muževnost je koncept koji u kontekstu poslovanja podrazumijeva asertivnost, usmjerenost na akciju, neovisnost, objektivnost, logičnost, analitiku i racionalno utemeljeno donošenje odluka, dok koncept ženstvenosti podrazumijeva visok stupanj emocionalne inteligencije, težnju za timskim radom, ravnotežom i skladom kao i visok stupanj intuitivnosti. Ovako shvaćeni koncepti rodnih uloga zapravo su društveni, a ne biološki konstrukti nastali na temelju naslijeđenih normi.

Kako se okolnosti u suvremenim društvima sve više mijenjaju, tako se razvija i svjesnost o generalizaciji i diskriminaciji na temelju rodnih uloga i rodnih očekivanja. Primaran razlog takvom shvaćanju je vezan uz činjenicu da društvena percepcija rodnih uloga ograničava slobodu izbora pojedinca, a time ujedno krši njegova ljudska prava. Teorija o rodno uvjetovanim i naslijeđenim ulogama pokazuje kako se potrebno oduprijeti tradicionalnim poimanjima rodnih uloga s ciljem postizanja rodne ravnopravnosti na svim poljima, pa tako i u sferi korporativnog upravljanja.

Rodne uloge ne smiju se percipirati na način da je jedna rodna uloga superiornija ili inferiornija od druge, već je važno razviti svijet o tome da različite rodne uloge mogu obogatiti društvene i liderske kompetencije kojima određeni rod, u pravilu, raspolaže. Kako su žene sklonije stvaranju snažnih i uravnoteženih međuljudskih odnosa, njihova uloga može biti nezamjenjiva po pitanjima razvoja konstruktivne dinamike i dijaloga unutar korporativnih odbora i komisija.

Teorijom gornjih ešelona se također može objasniti pozicija žena u korporativnim upravljačkim strukturama. Navedena teorija naglašava da je organizacija u cjelini zapravo refleksija njezinih strateških upravljačkih struktura (Hambrick i Mason, 1984). Ova teorija naglašava da strateški menadžment određene korporacije razmatra donošenje svih strateških ciljeva i odluka kroz perspektivu vlastitih poslovnih iskustava, vrijednosti i osobnosti. Teorija naglašava da osobne značajke osoba koje čine strateški menadžment organizacije utječu na strateško poslovanje u smislu donošenja misije, vizije i strateških ciljeva te pojedinih strategija kao načina izvedbe pojedinih ciljeva.

Navedena teorija obrazlaže da potreba za uspostavom rodno uravnoteženih korporativnih upravljačkih struktura proizlazi upravo iz činjenice da žene i muškarci često različito

percipiraju iste probleme i situacije te često imaju različita poslovna iskustva i sustav vrijednosti. Uslijed navedenih različitosti se mogu značajno proširiti okviri unutar kojih se donose poslovne odluke, odnosno stvara se potencijal obogaćivanja sustava strateškog menadžmenta korporacije. Kvaliteta donošenja odluka značajno se unaprjeđuje ukoliko odbori raspoložu različitim kompetencijama koje mogu proizaći iz različitih čimbenika, a između ostalog i iz kompetencija koje proizlaze iz rodnih uloga (Campbell i Bohdanowicz, 2016).

Svaka od prethodno navedenih teorija govori u prilog uspostavi rodno uravnotežene upravljačke strukture. Sa stajališta agencije teorije, opravdanje proizlazi iz činjenice da su žene sklonije razvoju odnosa povjerenja i lojalnosti. Teorija ovisnosti o resursima pokazuje da žene u upravljačkim strukturama mogu predstavljati čimbenik koji doprinosi privlačenju jedinstvenih i unikatnih resursa u poduzeće s kojima na drugi način poduzeće ne bi raspolagalo. U prilog navedenoj tezi ide i teorija o rodno uvjetovanim ulogama koja naglašava da različite kompetencije muškaraca i žena u procesu strateškog menadžmenta ujedno doprinose kvaliteti strateškog upravljanja i donošenja odluka.

Važan razlog zbog kojeg je važno uspostaviti rodno uravnotežene upravljačke strukture u korporacijama i ostalim trgovačkim društvima te u javnom i neprofitnom sektoru proizlazi iz činjenice da se suvremena, razvijena i demokratska društva temelje na poštivanju načela društvene pravde. Rodno uravnotežena upravljačka struktura je odraz življenja načela nediskriminacije i prava na jednake prilike na tržištu rada, u skladu s kompetencijama. Struktura upravljanja u korporacijama i javnom sektoru pokazuje da su žene i dalje u manjini po kriteriju zastupljenosti u upravljačkoj strukturi, a takvo stanje nije spojivo s disciplinama poslovne etike i društvene odgovornosti na kojima se temelji suvremeno poslovanje (Calkin, 2016).

Zagovaranje rodne ravnopravnosti ujedno je pitanje koje je normativno uređeno na razini Europske unije. „Utjecaj EU na primjenu politike jednakih mogućnosti za žene se može sagledati kroz harmonizaciju pravnih propisa i izgradnju institucija za poštovanje prava žena i kroz učešće u procesima donošenja političkih i ekonomskih odluka“ (Čičarić, 2015:490).

U osnovi donošenja navedenih akata je težnja za nediskriminacijom prava žena na tržištu rada, ali i činjenica da se kroz rodnu raznolikost u strukturama upravljanja postižu povoljniji ishodi u poslovanju i društvu kao cjelini.

### **3. RODNA URAVNOTEŽENOST I RAZNOLIKOST UPRAVLJAČKIH STRUKTURA**

U ovom poglavlju se obrađuje teorija raznolikosti upravljačkih struktura te se analiziraju dosadašnja istraživanja i podaci o zastupljenosti žena u upravama poduzeća. Kako bi se dodatno naglasila potreba za raznolikošću upravljačkih struktura, osobit je naglasak na istraživanjima o povezanosti rodne uravnoteženosti i performansi u poslovanju poduzeća.

#### **3.1. Teorija raznolikosti upravljačkih struktura**

Rodna raznolikost upravljačkih struktura predstavlja važno ekonomsko i društveno pitanje. Pitanje rodne raznolikosti upravljačkih struktura i rodne raznolikost na tržištu rada u cjelini, sve je više u središtu interesa brojnih znanstvenika, regulatornih tijela, ključnih investitora, nevladinih udruga, ali i šire javnosti u cjelini.

Da je interes za rodnom raznolikošću upravljačkih struktura opravdan, potvrđuje razvoj Strategije za ravnopravnost spolova Vijeća Europe. Zaključak navedene strategije je da na razini EU i dalje postoje značajke rodne razlike kao i problem nejednake distribucije moći između muškaraca i žena (Drmać i sur., 2017). Poticanje rodne raznolikosti upravljačkih struktura pozitivno se odražava na osnaživanje gospodarske i društvene uloge žene kao i na financijske performanse poduzeća (Ferrary, 2013), a posljedično i nacionalnih ekonomija.

Rodna raznolikost upravljačkih struktura osobito se izučava sa stajališta utjecaja na učinkovitost upravljanja iz kojih proizlaze i uspješne financijske i nefinancijske performanse poduzeća. Istraživanja o učinkovitosti upravljanja u rodno različitim upravljačkim strukturama generirala su oprečne rezultate. Brojna dosadašnja istraživanja pokazuju da učinci rodno razlikih upravljačkih struktura mogu imati pozitivne i negativne ishode (Cox 1993; Bell i sur., 2011, prema Schwab i sur., 2016).

Pozitivni ishodi se vezuju uz unaprijeđeni proces donošenja odluka zbog boljeg informacijskog pristupa i analize iz različitih kutova i perspektiva. S druge strane, u rodno različitim upravljačkim strukturama može doći do povećane disfunkcionalnosti vezano uz grupnu dinamiku (Mannix i Neale, 2005).

Ukoliko se unutar rodno različitih upravljačkih struktura javi percepcija različitosti i nastanu homogene grupe unutar heterogene, rodno različite grupe, atmosfera odlučivanja je obilježena neprijateljstvom i nepovjerenjem i smanjenim informacijskim tokovima između pojedinih podskupina. U takvim je slučajevima nemoguće optimalno iskoristiti kvalitetnu informacijskih resursa i stvoriti sinergijske učinke na temelju otvorene rasprave i dijaloga unutar upravljačke strukture.

Pri smanjenoj razmjeni informacija se ujedno smanjuje kvaliteta procesa donošenja odluka, što se negativno odražava na organizacijske performanse. Percepcija različitosti je snažnija ukoliko se upravljačka struktura sastoji isključivo od muških članova, a takve situacije karakterizira visoka razina kohezije među muškim članovima sa sklonošću izolacije člana grupe koji je „različit“, u ovom slučaju žene menadžera (Schwab i sur., 2016).

Grupna dinamika je znatno manje izolirajuće prirode kada je omjer rodni uloga podijeljen i kada su grupe mješovite jer se tada gubi percepcija o pojedincu koji svojim demografskim obilježjem odudara od ostatka grupe, no muške grupe i dalje ostaju kohezivnije, čak i kada strukturu upravljačkoj tima čine i muškarci i žene (Schwab i sur., 2016). Postojanje stereotipa i predrasuda vezanih uz rodne uloge može se snažno odraziti na učinak pojedinih menadžera u upravljačkim strukturama. Stereotipi se mogu odraziti na umanjenje doprinosa ženskih menadžera u timskom radu, što se ogleda u različitoj visini plaća i različitom statusu unutar poduzeća (Lyness i Heilman, 2006).

Prikaz dosadašnjih rezultata pokazuje da rodno raznoliki odbori mogu biti vrlo učinkoviti ukoliko se uspostavi adekvatna grupna dinamika, a jednako tako mogu rezultirati snažnim podjelama i disfunkcionalnim procesom upravljanja poduzećem uslijed nedovoljne razmjene informacija i kulture rasprave. Disfunkcionalnost proizlazi iz odnosa međusobnog nepovjerenja. Kako će rodno raznolika upravljačka struktura utjecati na grupnu dinamiku i na učinkovitost upravljanja, ovisi prvenstveno o organizacijskoj kulturi i vrijednostima. Organizacijska kultura u kojoj se naglašava rodna jednakost, tolerancija, poštovanje različitih mišljenja i konstruktivna rasprava uz uvažavanje različitosti, svakako može značajno profitirati pri uspostavi rodno različitih upravljačkih struktura (Dun, 2012).

Organizacijska kultura suvremenih organizacija je kultura u kojoj se njeguje participativno odlučivanje, koja je tolerantna prema različitostima i međunarodno usmjerena. U takvoj kulturi je moguće stvoriti okruženje koje uspješno odgovara na visoku razinu kompleksnosti u organizacijskoj okolini. Rodna raznolikost menadžmenta je paradigma koja omogućava



poslovnim subjektima uspostavu i održavanje konkurentne prednosti u globalnoj ekonomiji koja je obilježena različitim oblicima različitosti. Stoga je u suvremenim organizacijama nužno razviti uspješno upravljanje različitostima na organizacijskoj razini (Danowitz i sur., 2009).

Rodna raznolikost upravljačkih struktura se, osim sa stajališta grupne dinamike upravljačke strukture, poima i u kontekstu utjecaja na financijske performanse. Upravo navedenim odnosom se bavi velik broj istraživanja čiji su rezultati prikazani u nastavku.

U istraživanju Campbella i Minguez Vera (2008), definirani su ekonomski argumenti koji zagovaraju rodnu raznolikost korporativnih odbora. Svaka korporacija koja u procesu pribavljanja i selekcije ili u procesu upravljanja razvojem karijere zaposlenika propusti odabrati najboljeg kandidata za određenu vrstu posla, riskira postizanje sub-optimalnih financijskih performansi.

Zagovarajući pozitivan utjecaj rodne raznolikosti na financijske performanse poduzeća, potrebno se pozvati na rezultate istraživanja Robinsona i Dechante (1997, prema Campbell i Minguez Vera, 2008). Njihovo je istraživanje pokazalo kako različitosti doprinose kvaliteti odlučivanja i time se pozitivno odražavaju na financijske performanse poduzeća. Iz rodne različitosti u korporativnim upravljačkim strukturama proizlazi snažnija konkurentna pozicija poduzeća na ciljnim tržištima jer se, kako je već navedeno, problemi sagledavaju iz različitih kutova i perspektiva.

Rodno raznolike upravljačke strukture imaju bolju mogućnost analize situacije i potpuniji spektar razumijevanja tržišnih potreba. Kako suvremene organizacije dobivaju sve više umrežene karakteristike, te se granice između poslovne organizacije i dionika uz koje je vezana zamagljuju (Newell i Swan, 2000), razumijevanje i analiza okoline postaje sve složenije pitanje.

Kako su tržišta rodno različita te je struktura zaposlenika i potencijalnih investitora rodno različita, logično je zaključiti da rodna raznolikost potiče bolje razumijevanje rodno različitih dionika u okolini poduzeća.

Campbell i Minguez Vera (2008) se pozivaju na rezultate Brammara i sur. (2007) kada ističu da je rodna raznolikost korporativnih odbora uvjetovana strukturom industrijskog sektora u kojem poduzeće posluje te između pojedinih sektora postoje značajne razlike kada je u pitanju rodna raznolikost korporativnih odbora. Žene su tako visoko zastupljene u maloprodaji, bankarstvu ili medijskoj industriji, dok su znatno manje zastupljene u tehničkim znanostima,

inženjerstvu i drugim sektorima u kojima je kontakt s krajnjim kupcima manje izražen. Navedena istraživanja pokazuju da je zastupljenost žena u korporativnim odborima posebno važna u poduzećima koja se izravno obraćaju krajnjim kupcima (B2C) jer žene imaju obogaćuju i produbljuju proces poznavanja želja i potreba krajnjih kupaca što se izravno i pozitivno odražava na financijski rezultat u poslovanju poduzeća.

Marinova i sur. (2016) istraživali su odnos između rodne raznolikosti u korporativnim odborima i financijskih performansi na primjeru korporativnih poduzeća u Nizozemskoj i Danskoj. Autori naglašavaju da o strukturi korporativnog odbora ovisi stupanj usklađenosti korporativnog poslovanja s interesima ključnih dionika, pružanjem informacija za nadzor i savjetovanje i uspješnost u procesu donošenja odluka. Rodna raznolikost se, uz druge demografske čimbenike poput dobi i veličine odbora, veže uz učinkovitost korporativnog procesa odlučivanja.

Na temelju meta-analize istraživanja o odnosu između rodne različitosti korporativnih odbora i financijskih performansi, Marinova i sur. (2016) zaključuju da pozitivni utjecaji na financijske performanse proizlaze iz kreativnijeg procesa donošenja odluka i snažnijih potencijala u generiranju novih ideja. Zagovaranje rodne ravnopravnosti u korporacijama ujedno stvara pozitivnu reputaciju te se time stječe povjerenje ključnih dionika, a poglavito investitora, što se izravno odražava na poboljšanje financijskih performansi. Visoka zastupljenost žena u korporativnim upravljačkim strukturama ujedno doprinosi povećanju zainteresiranih kandidata koji se žele zaposliti i napredovati u organizaciji koja njeguje rodnu ravnopravnost.

Rezultati prikazanih istraživanja jednoglasno ukazuju na činjenicu da se rodna raznolikost u korporativnim odborima pozitivno odražava na proces analize okoline, razumijevanje tržišnih potreba i na povećanje kreativnih potencijala u generiranju inovativnih rješenja. Poboljšane značajke procesa donošenja odluka imaju izravan utjecaj na unaprjeđenje financijskih performansi poduzeća.

Za razliku od prethodno prikazanih istraživanja u kojima se odnos između rodne raznolikosti korporativnih upravljačkih struktura i financijskih performansi poduzeća analizira kvalitativno, Drmać i sur. (2017) su provele kvantitativno istraživanje o utjecaju rodne raznolikosti korporativnih odbora na profitabilnost poslovanja poduzeća, mjereno pokazateljem povrata na imovinu ROA. Istraživanje je provedeno na uzorku poduzeća koja posluju u Republici Hrvatskoj. Rezultati navedenog istraživanja nisu potvrdili statistički značajan utjecaj rodne različitosti članova Nadzornih odbora na kretanje pokazatelja ROA.

Unatoč činjenici da nije dokazan statistički značajan utjecaj, deskriptivna analiza pokazuje da su rodno raznoliki odbori imali pozitivnije ROA rezultate u odnosu na rodno homogene odbore, ali navedena pozitivna razlika nije dovoljno velika da bi bila statistički značajna (Drmać i sur., 2017).

Iz rezultata konzultiranih istraživanja se ujedno zaključuje da se rodna raznolikost upravljačkih struktura pozitivno odražava na „meke“ komponente organizacije, kao što je reputacija. Pozitivna reputacija se vezuje uz bolje financijske performanse i veći interes dioničara te višu tržišnu cijenu dionice kao i na percepciju potencijalnih novih zaposlenika o jednakim mogućnostima napredovanja u organizaciji s obzirom na kriterij roda.

Na uzorku poduzeća iz Republike Hrvatske je dokazano da rodno raznoliki odbori postižu viši ROA pokazatelj u odnosu na rodno homogene odbore, ali nije dokazana statistički značajna razlika, što upućuje na potrebu za provedbom daljnjih istraživanja o utjecaju rodne raznolikosti odbora na kretanje pokazatelja ROA u korporacijama koje posluju u RH.

### **3.2. Barijere na putu prema upravljačkim pozicijama i pojam Staklenog stropa**

Žene u korporativnim upravljačkim strukturama imaju i važnu motivacijsku ulogu. Naime, žene u korporacijama se ponekad susreću sa značajnim poteškoćama koje su vezane uz proces razvoja karijere, odnosno susreću se s otegotnim okolnostima kada su u pitanju promaknuća, a ova se pojava naziva „staklenim stropom“. „Stakleni strop (eng. glass ceiling) termin je koji označava oblik diskriminacije na radnom mjestu, a koristi se kako bi se imenovala situacija u kojoj se kvalificiranim i sposobnim ženama onemogućava napredovanje u tvrtki, u kojoj stoga muškarci dominiraju na visokim položajima“ (Jergovski, 2010: 404). Žene koje se u korporativnom okruženju susretnu s fenomenom „staklenog stropa“ često su frustrirane i osjećaju snažnu nepravdu.

Takvi osjećaji mogu imati snažne demotivacijske učinke i važan su razlog fluktuacije žena u organizacijama koje nastaju uslijed napuštanja organizacije od strane ženskih zaposlenika. Opisana pojava se često veže uz značajne organizacijske gubitke koji se nerijetko odražavaju i na financijske performanse poduzeća. Stoga rodna ravnoteža u korporativnim upravljačkim strukturama ima značajnu ulogu u osiguranju motivacije i zadovoljstva žena na radnim mjestima.

Prema Madsen, Slišković (2016) nužno je da se programi, inicijative i resursi poduzeća promišljeno osmisle i provode. Menadžeri u organizacijama moraju postati otvoreniji u pogledu zapošljavanja, promicanja i zadržavanja kompetentnih žena na utjecajnim pozicijama. Pojedinci, grupe i organizacije moraju poticati pružanje obuka u svrhu razvoja žene kao lidera.

Donošenjem normativnih akata na razini EU i na nacionalnoj razini te putem dobre korporativne prakse teži se eliminirati dvije vrste tereta kojima su žene izložene na tržištu rada, a to su „dvostruki teret“ i već spomenuti fenomen „staklenog stropa“.

O „dvostrukom teretu“ žene u suvremenom društvu se govori u kontekstu potrebe za brigom o obiteljskim i profesionalnim obvezama. Često upravo ta potreba onemogućava snažniju zastupljenost žena na tržištu rada i u korporativnim strukturama upravljanja kao i u politici, znanosti i tehnologiji. Žene koje žele ostvariti ravnotežu između poslovnog i obiteljskog života trebaju snažniju potporu društvene zajednice, s posebnim naglaskom na zastupljenost i prilagođenost odgojno-obrazovnog sustava suvremenim radnim uvjetima.

Na ovaj se način uvelike olakšava uspostava uravnoteženog tempa života suvremene žene. Time se nadomještaju prirodne okolnosti koje proizlaze iz stanki u karijeri tijekom porodiljnih dopusta, a koje često predstavljaju nepravednu kočnicu za uspon žene u karijeri, neovisno o njezinim sposobnostima te se stoga područje realizacije karijere poima kao primarno muško područje. Jedan od snažnih prediktora u poslovanju koji eliminira osjećaj „dvostrukog tereta“ te posljedično osjećaj da je nužno napraviti izbor između obitelji i karijere je percipirana fleksibilnost u obavljanju profesionalnih obveza (Jelušić i Maslić Seršić, 2005).

Fenomen „staklenog stropa“ je drugi osnovni razlog zbog kojeg su žene manje zastupljene u svim vrstama upravljačkih struktura, a taj fenomen je rezultat povijesno stečenih stereotipa i predrasuda o rodnim ulogama muškaraca i žena. Prilikom razmatranja problematike rodno uravnotežene upravljačke strukture, nužno je imati na umu da se borba za žensku ravnopravnost počela intenzivno odvijati tek u drugoj polovici 20. stoljeća, a dotad su rodne uloge bile strogo podijeljene. Uloga žene se odnosila na potpunu posvećenost kućanstvu, dok je muškarac osiguravao financijska sredstva za kućanstvo. Sve navedene okolnosti zajedno, dovele su do manjeg samopouzdanja žena na poslovnom planu; nižih ambicija i slabije izražene asertivnosti te liderskih vještina.

U opisanim okolnostima, gdje su žene poimane inferiorno u odnosu na muškarce kada je riječ o profesionalnim ulogama, žene je od „gornjeg ešelona“ ili strateškog menadžmenta uistinu dijelio nevidljivi, ali i nepremostivi zid ili strop, odnosno barijera u razvoju karijere. Čak i

nakon uključenja žena na tržište rada, nastaje svojevrsna podjela na prirodno muške i ženske poslove. U tom se kontekstu žene vežu uz poslove učiteljica, odgojiteljica, njegovateljica, bolničarki i medicinskih sestara i sl. Njihova je uloga u poslovnom svijetu stoga više humanistička i usmjerena brizi za druge, dok je žena u korporativnom svijetu predstavljala snažan otklon u odnosu na društvena očekivanja.

Navedene okolnosti postale su znatno manje izražene u 21. stoljeću i u suvremenom poslovnom okruženju zahvaljujući borbi za ravnopravnost spolova i emancipaciju žena na tržištu rada. Sve više žena se oslobađa od okova tradicionalnih društvenih očekivanja, a i sama očekivanja se bitno mijenjaju zahvaljujući sustavnoj edukaciji o ljudskim pravima i pravu žene na ravnopravan položaj u profesionalnom okruženju.

Iako su napreci značajni i vrlo učinkoviti, ne može se zaključiti da je fenomen „staklenog stropa“ u potpunosti iskorijenjen, jer je duboko usađen u organizacijsku kulturu brojnih poduzeća. Takve vrijednosti „koče ili usporavaju napredovanje žena nakon određene razine u hijerarhiji i uzrokuje razlike u plaćama statusu jednako kvalificiranih osoba“ (Prijić-Samardžija, Avelini Holjevac i Turk, 2009:1049). Suvremeni normativni akti koriste se obrnutim procesom, odnosno pozitivnom diskriminacijom kako bi se postigla ravnoteža na tržištu rada, i osobito kako bi se ojačala uloga žena u upravljačkim strukturama.

Kada je riječ o osnaživanju uloge žene na menadžerskim pozicijama, primjetan je još jedan fenomen, a to je fenomen „pčele matice“ (eng. queen bee) (Mavin, 2006). Kod staklenog stropa bi se intuitivno moglo zaključiti da barijeru u napretku žena stvaraju muškarci. Međutim, u organizacijama u kojima su žene na visokim rukovodećim pozicijama, često dolazi do sindroma „pčele matice“ koja zaustavlja uspon karijere drugih žena (Mavin, 2006).

U poslovnom okruženju, "pčela matica" često percipira druge, obično mlađe žene kao konkurente i odbija im pomoći u napretku unutar tvrtke. Takve žene su sklonije pružiti mentorstvo muškim kolegama. Osim pasivne diskriminacije, „pčele matice“ mogu aktivno poduzimati korake s ciljem ometanja napretka druge žene koju vide kao izravnu konkurenciju. Navedeni oblici organizacijskog ponašanja mogu imati vrlo negativne posljedice na pojedine karijere, ali i na učinak poslovne organizacije u cjelini.

Na temelju opisa sindroma „pčele matice“, vidljivo je da je prilikom ustroja rodno uravnoteženih upravljačkih struktura, nužno uzeti u obzir i potrebu za razvojem ženske solidarnosti te odnosa mentorstva i suradnje među poslovnim ženama te uspostaviti standarde

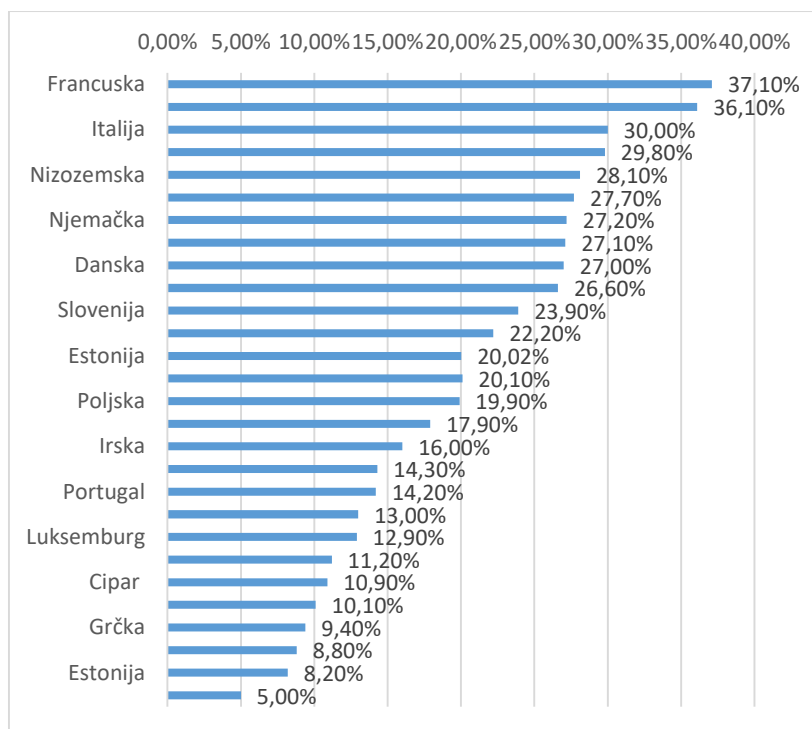
koji će sankcionirati opstrukciju razvoja karijere zaposlenika uopće, i osobito ženskih zaposlenika koje su u potencijalno inferiornijoj poziciji u odnosu na muške kolege.

### **3.3. Zastupljenost žena u upravama**

Rodna raznolikost upravljačkih struktura predstavlja značajan standard u osiguranju društveno pravednog i rodno ravnopravnog poslovanja organizacije. Unatoč tome, potrebno je značajno unaprijediti razvijenost svijesti o angažmanu žena u upravljačkim strukturama, a to se odnosi čak i na razvijene zemlje poput SAD-a i zemalja EU. Značajnu iznimku u odnosu na navedeno pravilo predstavljaju Skandinavske zemlje u kojima je zastupljenost žena u korporativnim odborima visoka zahvaljujući institucionalnim i političkim naporima. Iako relativno nizak udio žena u korporativnim odborima može djelovati obeshrabrujuće, vrlo je pozitivno što se bilježi značajan trend rasta udjela žena u korporativnim strukturama (Iren, 2016).

Detaljan uvid u rodnu ravnotežu u korporativnim odborima pruža Izvješće Europske komisije „Rodna ravnoteža u korporativnim odborima“ (*eng. Gender Balance in Corporate Boards*). U grafikonu 1 prikazani su udjeli žena u korporativnim odborima u zemljama članicama EU u 2016. godini.

#### **Grafikon 1. Udjeli žena u korporativnim odborima u zemljama članicama EU u 2016.**



Izvor: obrada autora prema Izvješću „Rodna ravnoteža u korporativnim odborima“.  
[https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=46280](https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=46280) (28.08.2019.)

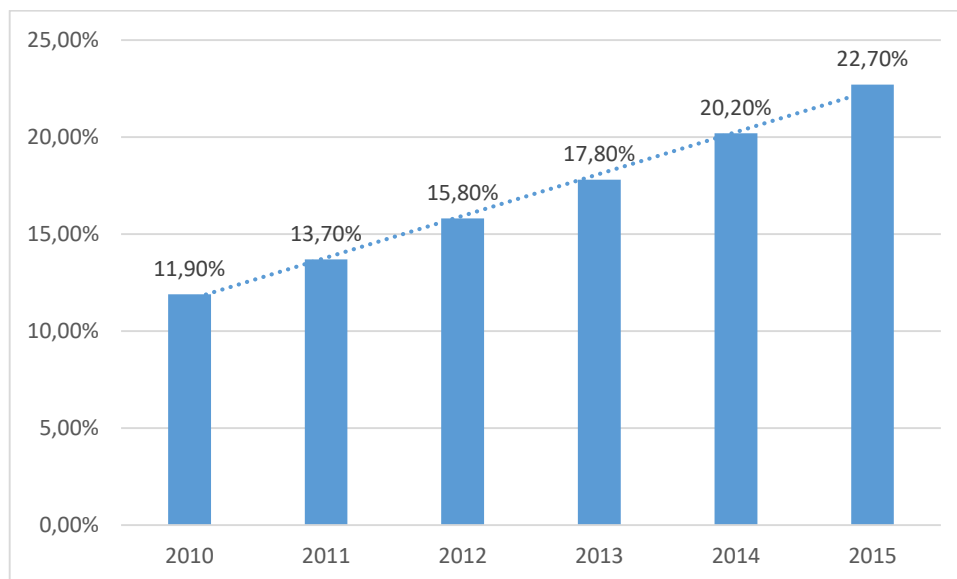
Rodno uravnoteženim korporativnim odborima smatraju se korporativni odbori u kojima udio žena iznosi 40-60%. Podaci u grafikonu 1 pokazuju da zemlje EU u 2016. nisu dosegle uravnoteženi odnos između muškaraca i žena u korporativnim odborima jer je prosječan udio žena u korporativnim odborima na razini EU-28 iznosio 23.3%. U ukupno deset zemalja EU je zastupljen viši udio žena u korporativnim odborima u odnosu na prosjek, a najviši udjeli žena u korporativnim odborima zabilježeni su u Francuskoj, Švedskoj, Italiji, Finskoj i Nizozemskoj, odnosno u razvijenim gospodarstvima zapadne Europe i skandinavskog poluotoka. U navedenim zemljama je ujedno snažno i tradicionalno izražena borba za ostvarenjem načela društvene pravde.

Tranzicijske zemlje poput Slovenije, Hrvatske i Estonije ostvarile su prosječnu ili blago ispodprosječnu razinu zastupljenosti žena u korporativnim odborima, a udio žena u korporativnim odborima bio je najmanje zastupljen u Cipru, Rumunjskoj, Grčkoj, Češkoj, Estoniji i Malti. Opći zaključak koji se može izvesti iz podataka u grafikonu 1 je da na razini EU postoje značajne razlike na nacionalnoj razini u pogledu zastupljenosti žena u korporativnim odborima te je potrebno ulagati kontinuirane institucionalne i političke napore kako bi se na razini EU kao cjeline ostvarila rodna uravnoteženost u korporativnim odborima.

Institucionalna i politička potpora je na razini EU osigurana putem donošenja Strategije za ravnopravnost spolova Vijeća Europe. U grafikonu 2 su detaljno predstavljene pojedini institucionalni i politički napori usmjereni na ravnopravnost spolova i njihov utjecaj na povećanje prosječne zastupljenosti žena u korporativnim odborima na razini Europske unije kao cjeline. Instrumenti kojima se utjecalo na povećanje prosječne zastupljenosti žena u korporativnim odborima na razini EU su sljedeći (Rodna ravnoteža u korporativnim odborima, 2016):

- Strategija za ravnopravnost spolova donesena je 2010. godine;
- Poziv na samo-regulaciju: zalag za žene u korporativnim odborima donesen je 2011. godine;
- 2012. godine je izvješće o napretku pokazalo da samo-regulacija nije doprinijela napretku i da nema učinka;
- 2012. godine je Europska komisija dala legislativni prijedlog o ravnopravnosti spolova,
- U 2013. godini, Europski parlament je odbio legislativni prijedlog Europske Komisije.

**Grafikon 2. Rast udjela žena u korporativnim odborima u EU uslijed institucionalnih i političkih napora**



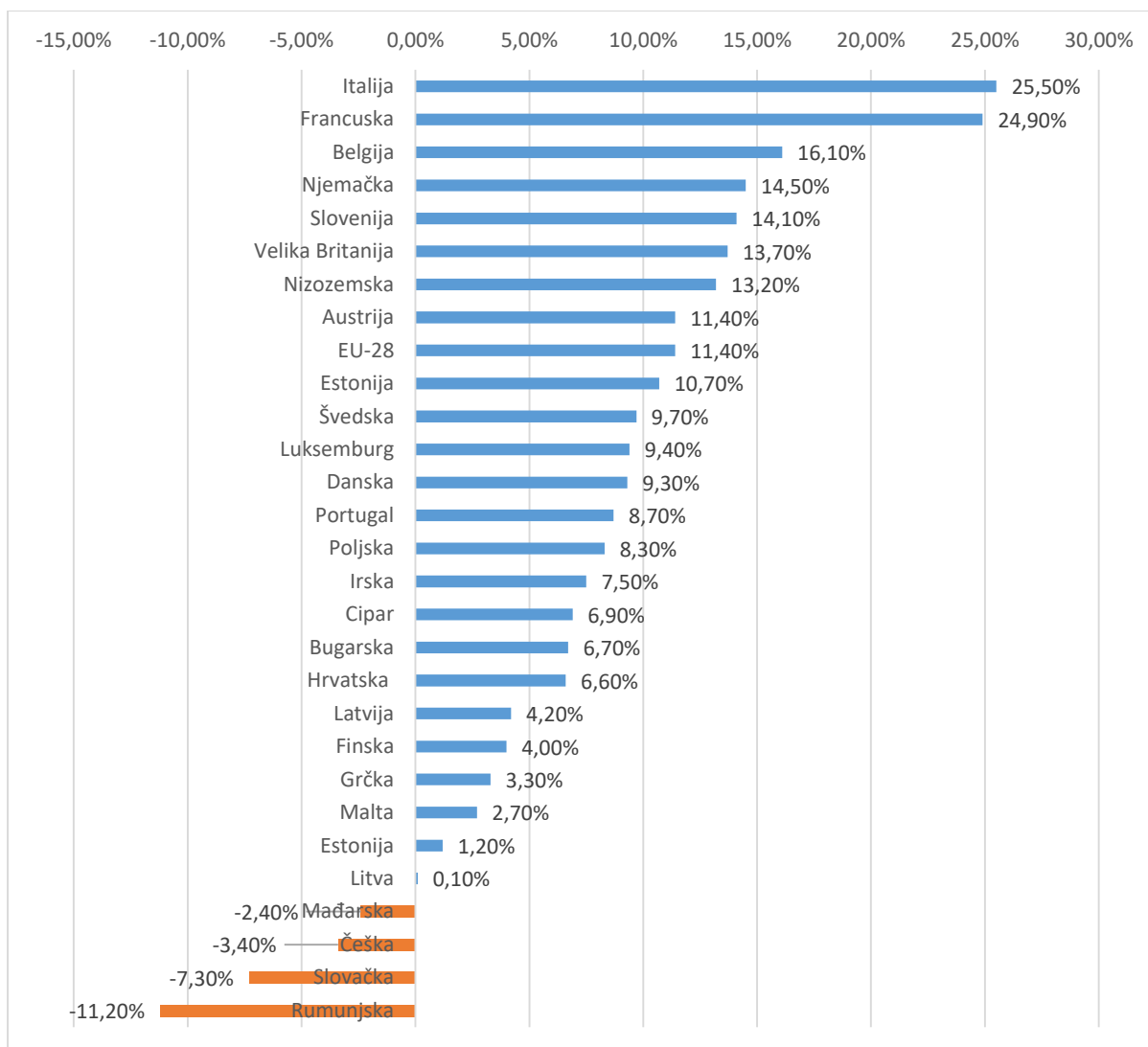
Izvor: obrada autora prema Izvješću „Rodna ravnoteža u korporativnim odborima“.  
[https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=46280](https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=46280) (28.08.2019.)



Grafikon 2 pokazuje da je udio žena u korporativnim odborima u 2010. godini iznosio 11.90%, a do 2015. godine se taj udio povećao na 22.70%. Prosječna stopa rasta udjela žena u korporativnim odborima na razini EU je od 2010.-2015. godine iznosila je 11,36% što ukazuje na uspješnost postignutih institucionalnih napora, unatoč činjenici da struktura korporativnih odbora u EU još uvijek ne može smatrati rodno uravnoteženom.

Iako je prosječni udio žena u korporativnim odborima na razini EU zabilježio porast u promatranom razdoblju, trendovi se značajno razlikuju od zemlje do zemlje. U grafikonu 3 je prikazan porast udjela žena u pojedinim zemljama u razdoblju od 2010.-2015. godine. Zemlje u kojima je pitanje udjela žena u korporativnim udjelima legislativno uređeno i u kojima je navedena tema potaknula javne rasprave, postigle su najznačajnije napretke u pogledu udjela žena u korporativnim odborima (Rodna ravnoteža u korporativnim odborima, 2016).

**Grafikon 3. Porast udjela žena u korporativnim odborima u pojedinim zemljama EU od 2010.-2016. godine**

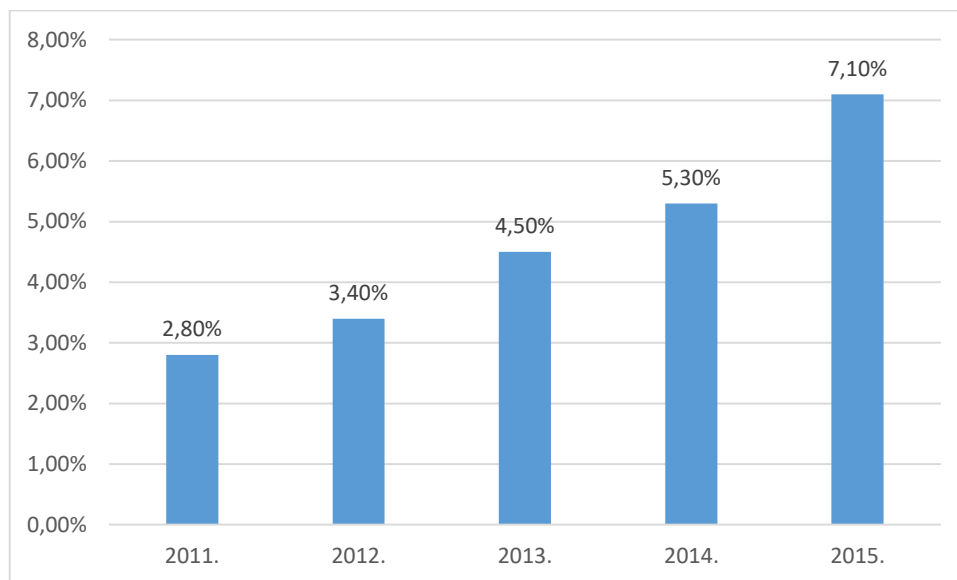


Izvor: obrada autora prema Izvešću „Rodna ravnoteža u korporativnim odborima“.  
[https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=46280](https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=46280) (28.08.2019.)

Najveći broj zemalja, čak 25 od ukupno 28 zemalja EU je u promatranom razdoblju povećalo udjele žena u korporativnim odborima, a najznačajniji pomaci ostvareni su u Italiji, Francuskoj, Belgiji, Njemačkoj i Sloveniji. U zemljama članicama EU koje su ujedno i post-tranzicijske zemlje – Mađarskoj, Češkoj, Slovačkoj i Rumunjskoj je u promatranom razdoblju smanjen udio žena u korporativnim odborima. Najveće smanjenje od -11,20% je ostvareno u Rumunjskoj.

Analiza udjela žena u korporativnim upravljačkim strukturama može se podijeliti na analizu udjela žena u korporativnim odborima u širem smislu i analizu udjela žena na pozicijama izvršnih direktora ili CEO pozicijama. U grafikonu 4 prikazan je postotni porast udjela žena u korporativnim odborima na razini EU-28 kao cjeline.

**Grafikon 4. Porast udjela žena u korporativnim odborima na razini EU-28 od 2011. do 2015. godine**

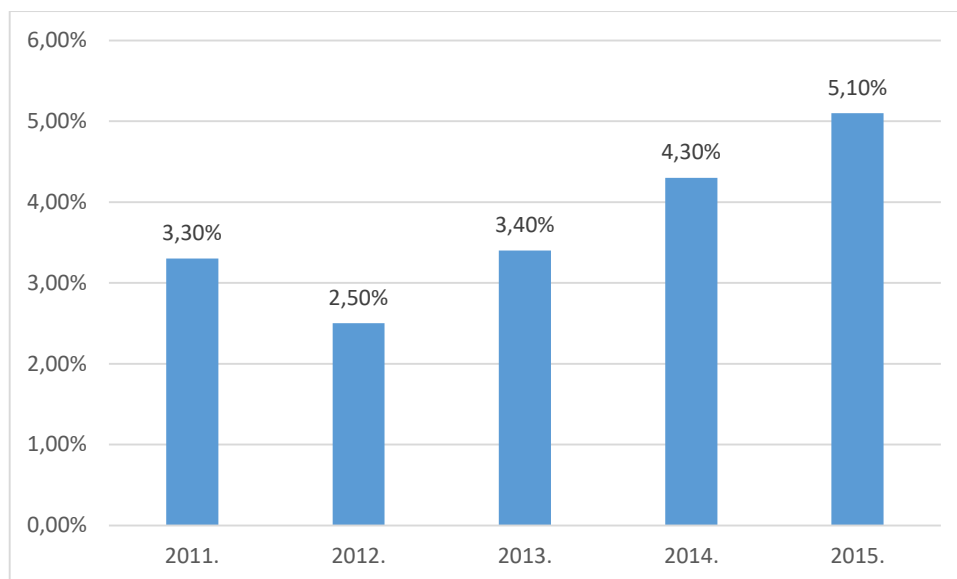


Izvor: obrada autora prema Izvješću „Rodna ravnoteža u korporativnim odborima“.  
[https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=46280](https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=46280) (28.08.2019.)

Udio žena u korporativnim odborima je bilježio kontinuiran porast na razini EU-28 kao cjeline sa 2,80% u 2011. godini na 7,10% u 2015. godini, što govori u prilog uspješnosti institucionalnih i političkih napora na razini EU.

U grafikonu 5 je prikazan trend kretanja udjela žena na pozicijama izvršnih direktora korporacija u EU-28. U razmatranje je također uzeto razdoblje od 2011.-2015. godine da bi se sagledali dugoročni trendovi i ispunjenje ciljeva Strategije za ravnopravnost spolova kroz dulje vremensko razdoblje.

**Grafikon 5. Udio žena na poziciji izvršnog direktora u EU-28 od 2011. do 2015. godine**

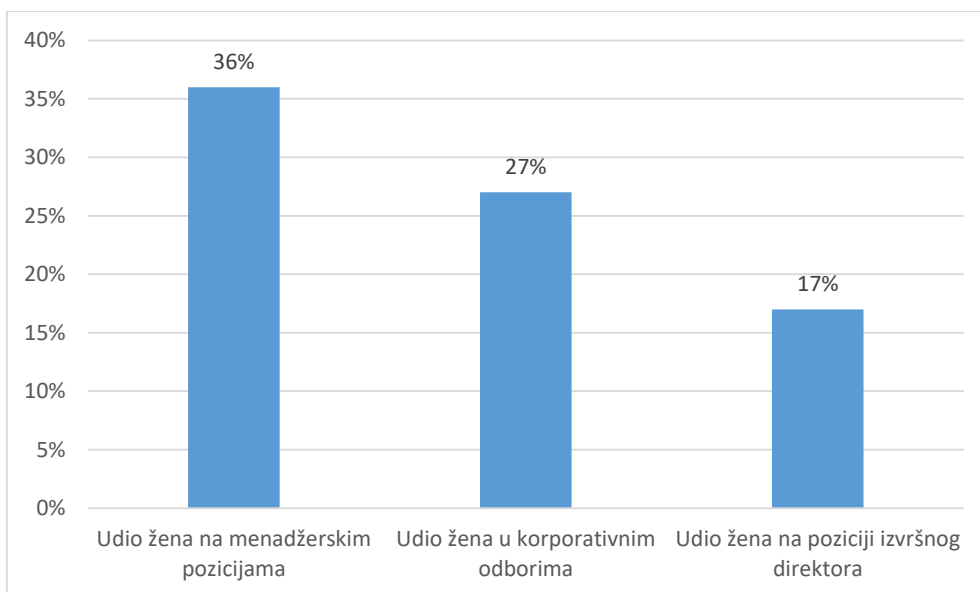


Izvor: obrada autora prema Izvješću „Rodna ravnoteža u korporativnim odborima“.  
[https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=46280](https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=46280) (28.08.2019.)

Trend kretanja udjela žena na poziciji izvršnog direktora varirao je u promatranom razdoblju. U 2012. godini zabilježen je blaži porast u odnosu na 2011. od 2,5%, a od 2013.-2015. godine raste udio žena na poziciji izvršnih direktora, ali je stopa rasta žena na pozicijama izvršnog direktora niža u odnosu na stopu rasta žena u korporativnim odborima na razini EU-28 u razdoblju od 2011. do 2015. godine.

U priopćenju za javnost o rodnoj ravnoteži na menadžerskim pozicijama objavljeni su podaci o udjelu žena na menadžerskim pozicijama na razini EU te u pojedinim državama članicama za 2018. godinu. Udio žena na menadžerskim pozicijama, u korporativnim odborima i na pozicijama izvršnih direktora u 2018. godini prikazan je u grafikonu 6.

**Grafikon 6. Udio žena na menadžerskim pozicijama, u korporativnim odborima i pozicijama izvršnih direktora u 2018.**



Izvor: Eurostat-newsrelease. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9643473/3-07032019-BP-EN.pdf/e7f12d4b-facb-4d3b-984f-bfea6b39bb72> (26.08.2019.)

Prosječan udio žena na menadžerskim pozicijama je u 2018. godini iznosio 36%, udio žena u korporativnim odborima iznosio je 27%, a udio žena na pozicijama izvršnih direktora je bio 17%. Iako se pozicija žena u menadžmentu sustavno poboljšava na razini EU, potrebne su daljnje mjere i razvoj svijesti kako bi se postigla rodno uravnoteženija struktura korporativnih odbora i izvršnih menadžerskih pozicija u korporativnom svijetu.

#### **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UDJELU ŽENA U UPRAVAMA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA**

U ovom poglavlju se definira uzorak istraživanja i obrazlaže se metodologija provedbe istraživanja, prikazuju se rezultati istraživanja i diskusija te je naveden osvrt na ograničenja u provedbi empirijskog istraživanja.

#### 4.1. Uzorak i metodologija istraživanja

Prilikom provedbe empirijskog istraživanja prikupljeni su i obrađeni dostupni sekundarni podaci o udjelu žena u korporativnom upravljanju u dioničkim društvima koja posluju u Republici Hrvatskoj i čija su godišnja financijska izvješća dostupna na službenim Internetkim stranicama Zagrebačke burze. Podaci o zastupljenosti žena u korporativnom upravljanju ujedno su prikupljeni sa službenih stranica sudskog registra. Ukupnu ciljnu populaciju u istraživanju čine sve korporacije čijim se vrijednosnim papirima (dionicama) trguje na organiziranom tržištu kapitala u Republici Hrvatskoj, odnosno sve korporacije koje kotiraju na Zagrebačkoj burzi, a ima ih ukupno 124. Iz ciljne populacije je metodom kvotnog uzorka izdvojen uzorak istraživanja od ukupno 50 dioničkih društava koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi, na način da je u istraživanje uvršteno svako 5. poduzeće do popunjavanja kvote od ukupno N=50 poduzeća. U tablici 1 prikazana su poduzeća koja predstavljaju uzorak istraživanja.

**Tablica 1. Uzorak istraživanja**

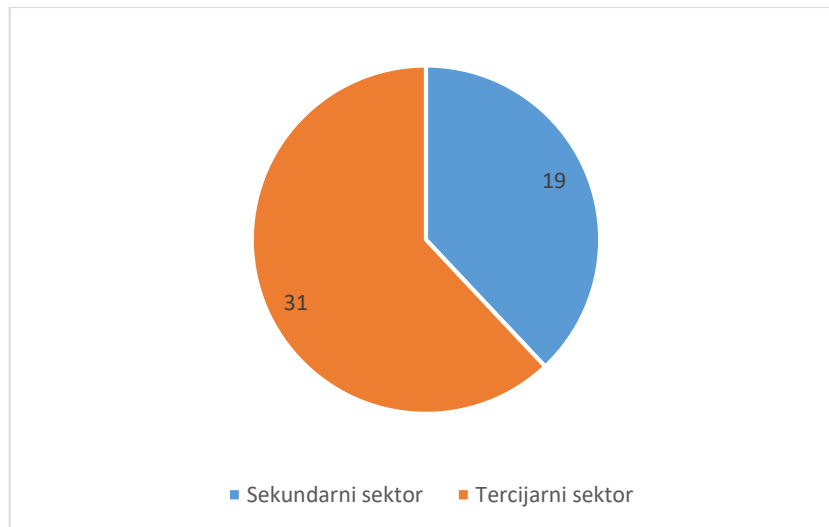
<b>RB</b>	<b>Poduzeće</b>
1	Adris grupa
2	Excelsa nekretnine
3	Brodomerkur
4	Brionka
5	Croatia osiguranje
6	Dalekovod
7	Ericsson Nikola Tesla
8	Hoteli Haludovo
9	Medora hoteli i ljetovališta
10	HTP Orebić
11	Institut IGH
12	INGRA
<b>RB</b>	<b>Poduzeće</b>
13	Adriatic osiguranje
14	JELSA
15	Agra banka

16	Koestlin
17	LEDO
18	Luka Rijeka
19	Dukat
20	Maraska
21	Privredna banka Zagreb
22	Plava Laguna
23	Petrokemija
24	Saponia
25	Drvena industrija Spačva
26	TISAK
27	Terra Mediterranea
28	Varteks
29	Zagrebačka banka
30	Zvečevo
31	AD Plastik
32	Arena Hospitality
33	Auto Hrvatska
34	Belje
35	Croatia Airlines
36	Đuro Đaković
37	Elektropromet
38	Hoteli Brela
39	Hrvatska poštanska banka
40	HTP Korčula
41	Istarska kreditna banka
42	Termes grupa
43	Jadroplov
44	Jadranski naftovod
45	Končar
46	Kraš
47	Lošinjska plovidba
48	Podravska banka
49	Podravka
50	Tankerska next generation

Izvor: obrada autora prema Zagrebačka burza. Dostupno na: <https://www.zse.hr/default.aspx?id=26474>  
(26.08.2019.)

Grafikon 7 prikazuje kojim gospodarskim sektorima pripadaju poduzeća uključena u uzorak istraživanja.

### **Grafikon 7. Gospodarski sektori u kojima posluju poduzeća uključena u istraživanje**



Izvor: rezultati istraživanja

Od ukupno 50 poduzeća koja su uključena u uzorak istraživanja, 31 poduzeće ili 62% poduzeća pripada tercijarnom gospodarskom sektoru, dok je 19 poduzeća ili 38% poduzeća iz sekundarnog gospodarskog sektora.

Ključne varijable u istraživanju su broj ukupan broj žena u upravi i nadzornom odboru poduzeća ili ukupan broj žena u upravnom odboru ukoliko se radi o društvu s monističkim sustavom upravljanja te financijski rezultat poduzeća iskazan putem vrijednosti ukupne imovine, vrijednosti ukupnih prihoda, vrijednosti neto dobiti, odnosa neto dobiti i prihoda (neto profitne marže) te na temelju pokazatelja povrata na imovinu ili ROA (*eng. return on assets*) za razdoblje 2018. godine. Također je prikazan odnos između udjela žena u korporativnim upravljačkim strukturama i gospodarskog sektora u kojem korporacija posluje.

Nezavisna (uzročna) varijabla X u istraživanju je udio žena u upravljačkim strukturama izražena kao odnos broja žena u upravljačkim strukturama i ukupnog broja članova upravljačkih struktura. Sve varijable koje se odnose na financijske performanse analiziranih poduzeća (vrijednost imovine, prihodi, neto dobit i ROA) su zavisne varijable pomoću kojih će se odgovoriti na pitanje ima li udio žena u upravljačkim strukturama u RH statistički značajan utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća. Zavisne varijable su posljedične varijable pa će se regresijskom analizom odgovoriti je li udio žena u upravi uzrok ostvarenju financijskih performansi poslovanja (posljedici).

Podaci su obrađeni statističko-matematičkom metodom. Za prikaz trendova u kretanju pojedinih pokazatelja korištena je deskriptivna statistika, odnosno prikazana je aritmetička



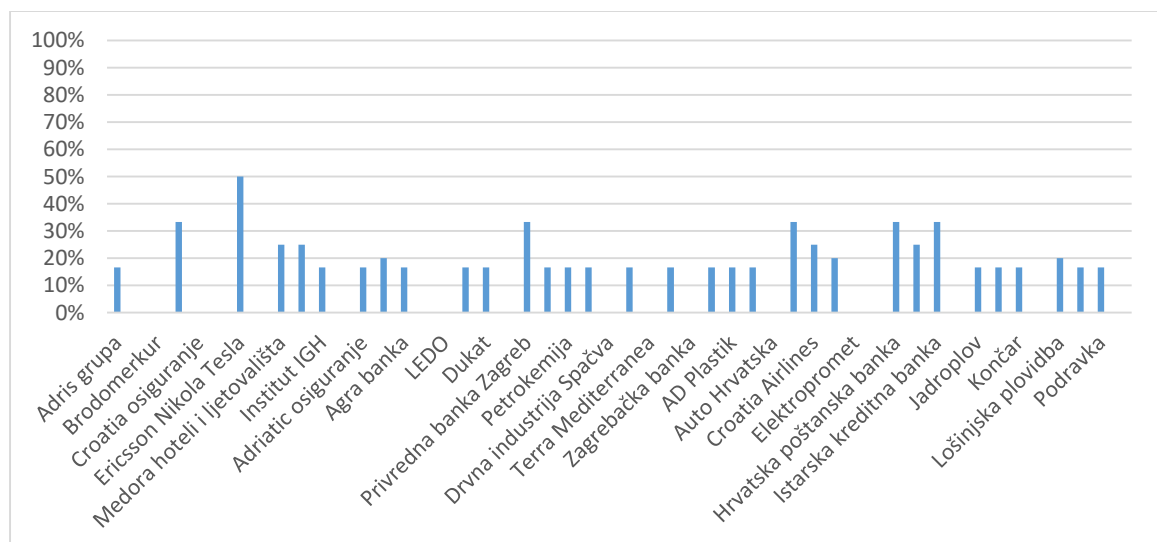
sredina, minimalna i maksimalna vrijednost i statistička devijacija za pojedini skup podataka. Podaci su za pojedine varijable prikazani i kroz tablice te grafikone.

Statistička značajnost utjecaja udjela žena u upravljačkim strukturama na uspješnost poslovanja poduzeća ne može se potvrditi ili opovrgnuti deskriptivnom statistikom te su iz tog razloga korištena dva testa inferencijalne statistike prilikom provedbe obrade podataka, a to su t-test kojim se utvrđuje postoji li statistički značajna povezanost između dviju varijabli i regresijska analiza kojom se utvrđuje postoji li kauzalnost ili uzročno-posljedična sprega između zavisnih (posljedičnih) varijabli i udjela žena u upravljačkim strukturama kao nezavisne ili uzročne varijable. Regresija pokazuje je li udio žena u upravi (varijabla x) uzrok ostvarenim financijskim performansama (varijabla y).

## 4.2. Rezultati i diskusija

Udio žena u upravljačkim strukturama u odabranim poduzećima prikazan je u grafikonu 8. Navedeni je pokazatelj sumarno izražen za žene u upravi ili nadzornom odboru korporacije, odnosno za udio žena u upravljačkim odborima korporacija.

**Grafikon 8. Udio žena u upravljačkim strukturama odabranih poduzeća u 2018. godini (%)**



Izvor: rezultati istraživanja prema bazi podataka Sudskog registra. Dostupno na: <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1> (28.08.2019.)

Podaci prikazani u grafikonu 8 ukazuju na opću podzastupljenost žena u upravljačkim strukturama poduzeća i potvrđuju tezu o staklenom stropu kao granici napredovanja žena u

karijeri do upravljačkih pozicija. Kako bi se podaci o udjelu žena u upravljačkim strukturama odabranih poduzeća sumirali, u tablici 2 su prikazani podaci o prosječnoj, minimalnoj i maksimalnoj vrijednosti te statističkoj devijaciji kada je riječ o udjelu žena u upravljačkim strukturama.

**Tablica 2. Deskriptivna statistika o udjelu žena u upravljačkim strukturama u 2018. godini**

<b>Pokazatelj</b>	<b>Vrijednost</b>
Prosječan udio žena	14%
Minimalna vrijednost	0%
Maksimalna vrijednost	50%
Standardna devijacija	12%

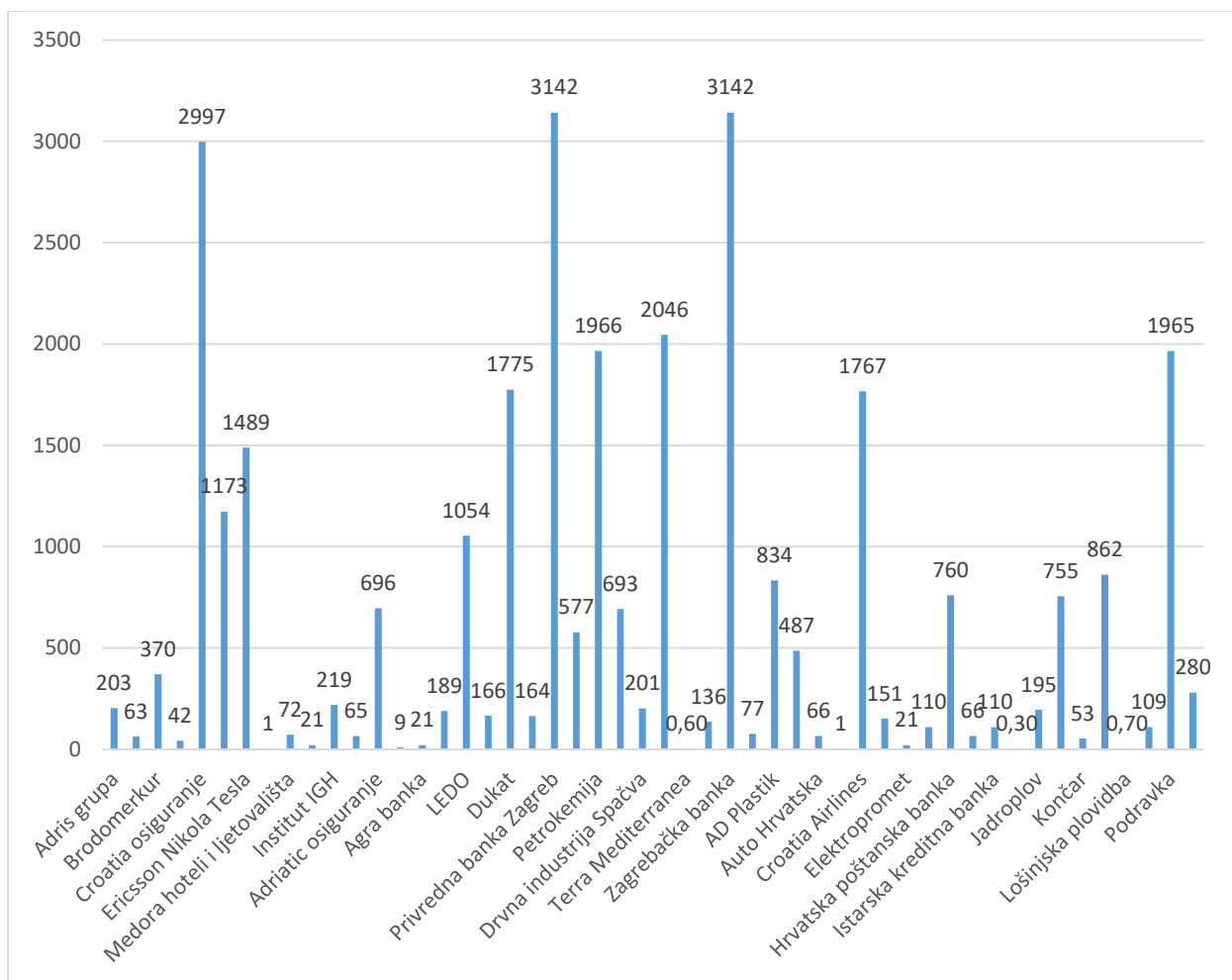
Izvor: rezultati istraživanja

Prosječni udio žena u upravljačkim strukturama 50 poduzeća koja su uključena u istraživanje iznosio je 14%. Maksimalan udio žena u upravama i nadzornim odborima odabranih poduzeća iznosio je 50%, i zastupljen je samo u jednom poduzeću Ericsson Nikoli Tesli.

Minimalan udio žena od 0% u korporativnim upravljačkim strukturama zabilježen je u čak 18 poduzeća. Standardna devijacija ili mjera raspršenja oko aritmetičke sredine iznosila je 12% u 2018. godini.

U grafikonu 9 su prikazani podaci o ukupnoj visini prihoda odabranih poduzeća u 2018. godini.

**Grafikon 9. Ukupna visina prihoda poduzeća u 2018. godini**



Izvor: obrada autora prema podacima iz baze podataka Zagrebačke burze. Dostupno na: <https://www.zse.hr/> (29.08.2019.)

Vrijednost prihoda u analiziranim poduzećima izuzetno oscilira. Putem deskriptivne statistike prikazane u tablici 3 su sumirani ključni podaci o visini prihoda u odabranim poduzećima.

**Tablica 3. Deskriptivna statistika o visini prihoda u odabranim poduzećima u 2018. godini**

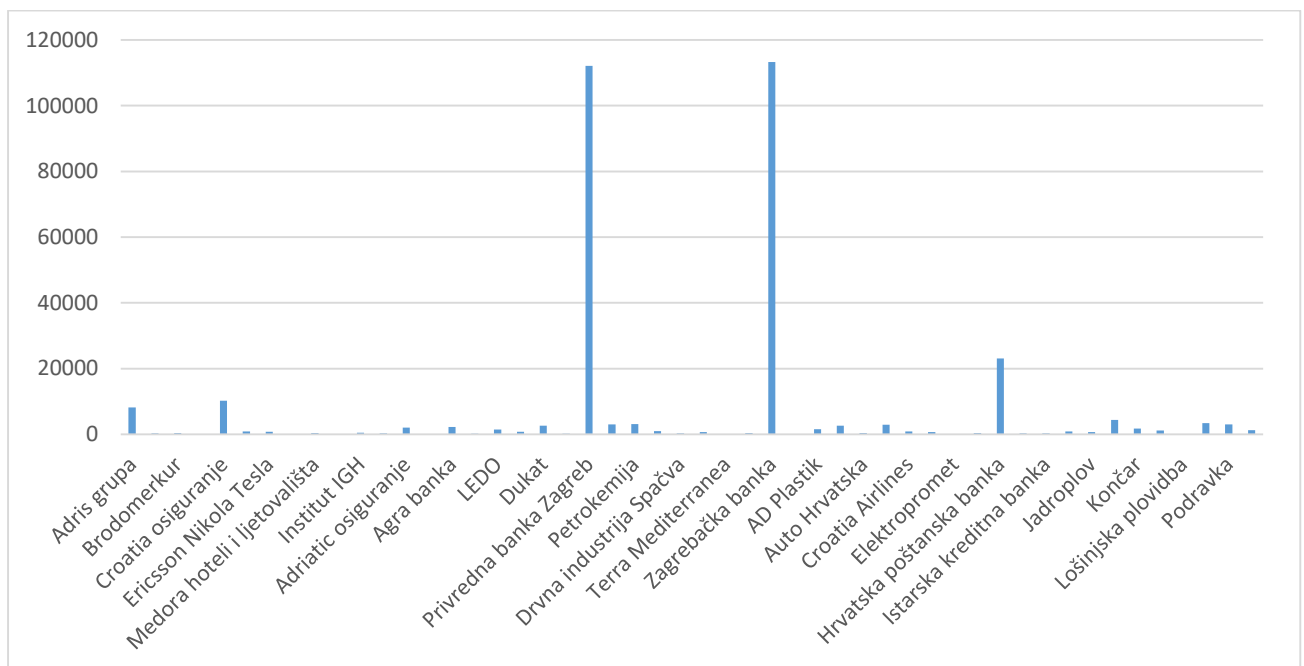
Pokazatelj	Vrijednost
Prosječna vrijednost	627
Maksimalna vrijednost	3142
Minimalna vrijednost	0.30
Standardna devijacija	865

Izvor: rezultati istraživanja

Prosječna vrijednost visine prihoda odabranih poduzeća iznosila je 627 milijuna kuna. Minimalna vrijednost ukupnih prihoda iznosila je 0,3 milijuna kuna, a maksimalna 3.142 milijuna kuna, uz standardnu devijaciju od 865.

Vrijednost imovine također je značajan pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća te stoga grafikon 10 prikazuje ukupnu vrijednost imovine poduzeća iz uzorka istraživanja (u milijunima kuna).

**Grafikon 10. Ukupna vrijednost imovine odabranih poduzeća (u milijunima kn)**



Izvor: obrada autora prema podacima iz baze podataka Zagrebačke burze. Dostupno na: <https://www.zse.hr/> (29.08.2019.)

Vrijednost imovine poduzeća uzetih u uzorak istraživanja također bitno oscilira u vrijednostima te su vrijednosti deskriptivne statistike predstavljene u narednoj tablici 4.

**Tablica 4. Deskriptivna statistika o vrijednosti imovine u odabranim poduzećima u 2018. godini**

<b>Pokazatelj</b>	<b>Vrijednost (u mil. kn)</b>
Prosječna vrijednost	6.320
Maksimalna vrijednost	113.243
Minimalna vrijednost	3
Standardna devijacija	22.231

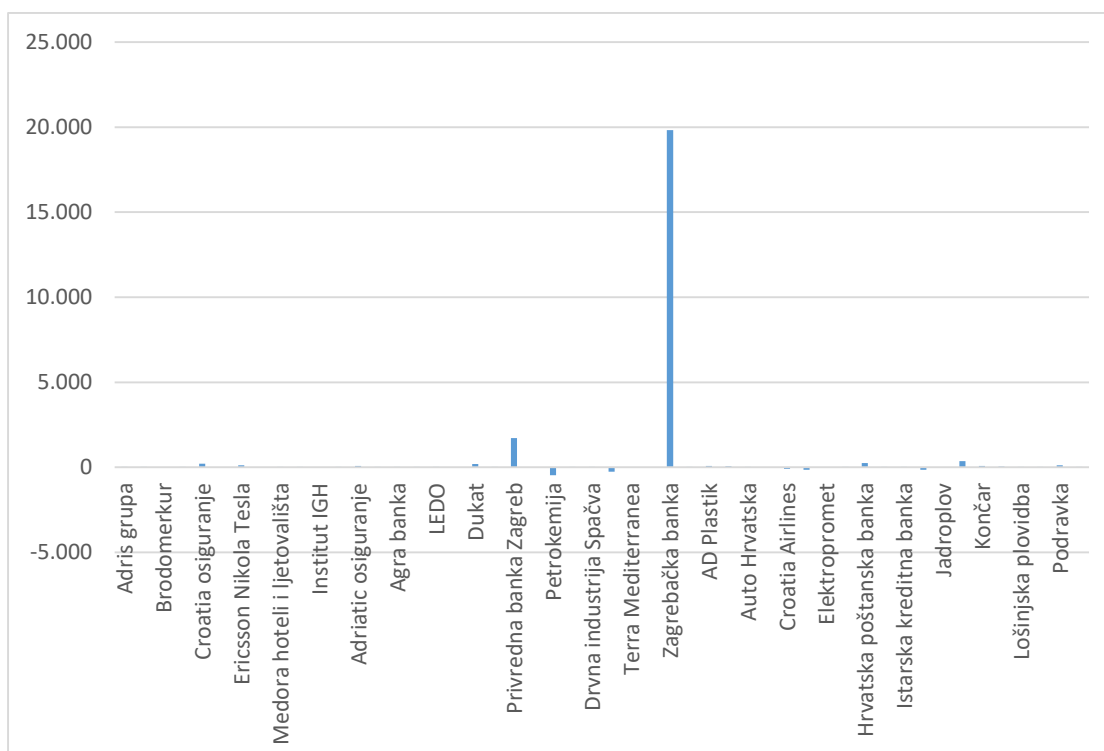
Izvor: obrada autora prema podacima iz baze podataka Zagrebačke burze. Dostupno na: <https://www.zse.hr/> (29.08.2019.)

Prosječna vrijednost imovine poduzeća iznosila je 6.320 milijuna kuna sa značajnim rasponom između minimalne i maksimalne vrijednosti imovine. Minimalna vrijednost imovine je iznosila 3 milijuna kn u hotelima Haludovo, a maksimalna 113.243 milijuna kuna Zagrebačke banke. Standardna devijacija iznosi 22.231.

Naredni pokazatelj uspješnosti poslovanja je neto dobit. Neto dobit je u velikoj mjeri odraz značajki upravljanja poduzećem jer pokazuje koliko racionalno poduzeće alocira financijske resurse, odnosno koliko se uspješno ukupni rashodi pokrivaju iz ostvarenih poslovnih prihoda. Kako bi se dobio detaljniji prikaz profitabilnosti poslovanja, u narednim grafikonima je uz apsolutni iznos neto dobiti, prikazan i omjer neto dobiti i ukupnih prihoda poslovanja, odnosno neto profitna marža.

Grafikon 11 prikazuje visinu ukupne neto dobiti u poduzećima uključenima u istraživanje.

**Grafikon 11. Visina neto dobiti u poduzećima uključenima u istraživanje (u milijunima kuna)**



Izvor: obrada autora prema podacima iz baze podataka Zagrebačke burze. Dostupno na: <https://www.zse.hr/> (29.08.2019.)

Prema kriteriju neto dobiti također prednjače poduzeća iz financijskog sektora koja ostvaruju višestruko višu neto dobit u odnosu na ostale korporacije, s posebnim naglaskom na Zagrebačku banku i Privrednu banku Zagreb. Tablica 5 navodi prikaz deskriptivne statistike s prosječnom, maksimalnom i minimalnom vrijednošću pokazatelja neto dobiti te prikazom pokazatelja standardne devijacije.

**Tablica 5. Deskriptivna statistika o vrijednosti neto dobiti u poduzećima uključenima u istraživanje**

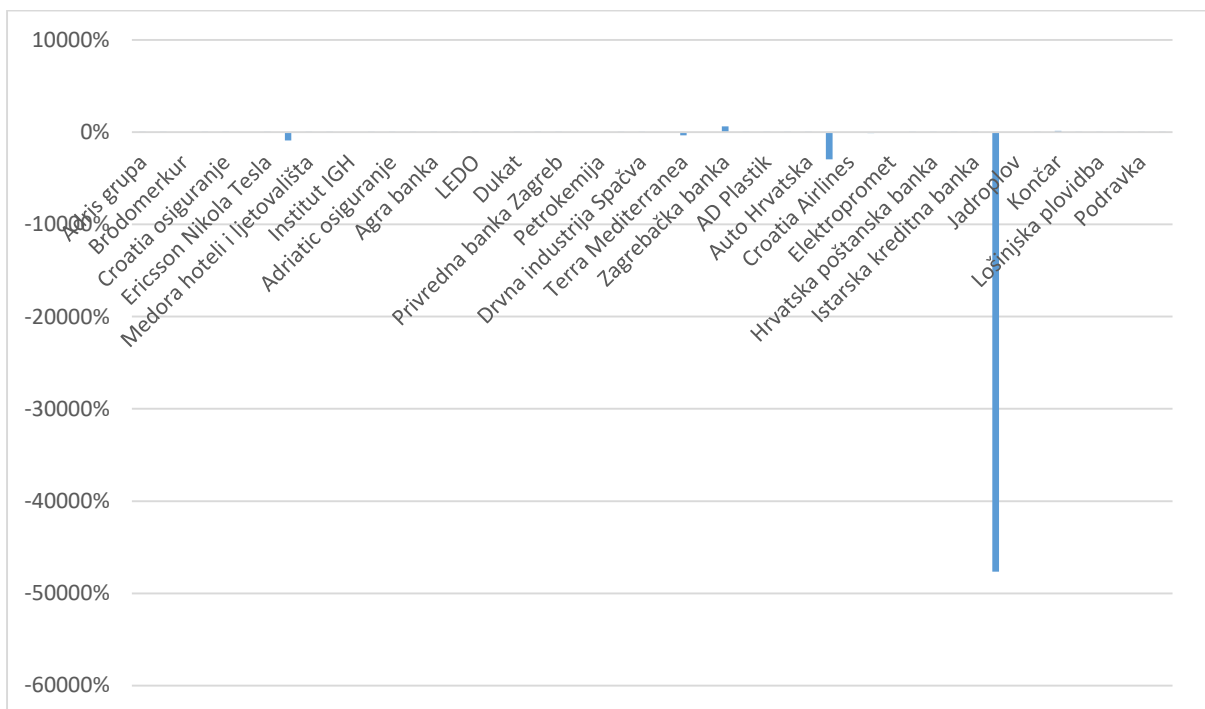
Pokazatelj	Vrijednost
prosječna vrijednost	441
maksimalna vrijednost	19,823
minimalna vrijednost	-473
standardna devijacija	2,810

Izvor: rezultati istraživanja

Prosječna vrijednost neto dobiti u poduzećima uključenima u istraživanje iznosila je 441 milijun kuna. Maksimalna vrijednost neto dobiti ostvarena u Zagrebačkoj banci iznosila je 19.823 milijuna kuna, dok je minimalna neto dobit, odnosno najveći neto gubitak ostvaren u Termes grupi. Standardna devijacija ili disperzija oko središnje vrijednosti iznosi 2.810.

U grafikonu 12 su prikazani podaci o udjelu neto dobiti u ukupnim prihodima poduzeća, odnosno o neto profitnoj marži.

**Grafikon 12. Neto profitna marža poduzeća u 2018. godini**



Izvor: rezultati istraživanja

Podaci u grafikonu 12 ukazuju na neznatne oscilacije u pogledu neto profitne marže u analiziranim poduzećima, s izuzećem Termes grupacije koja je poslovala izuzetno neprofitabilno.

Podaci o prosječnoj vrijednosti, maksimalnoj i minimalnoj vrijednosti te standardnoj devijaciji pokazatelja neto profitne marže u analiziranim poduzećima prikazani su u tablici 6.

**Tablica 6. Deskriptivna statistika o neto profitnoj marži poduzeća u 2018. godini**

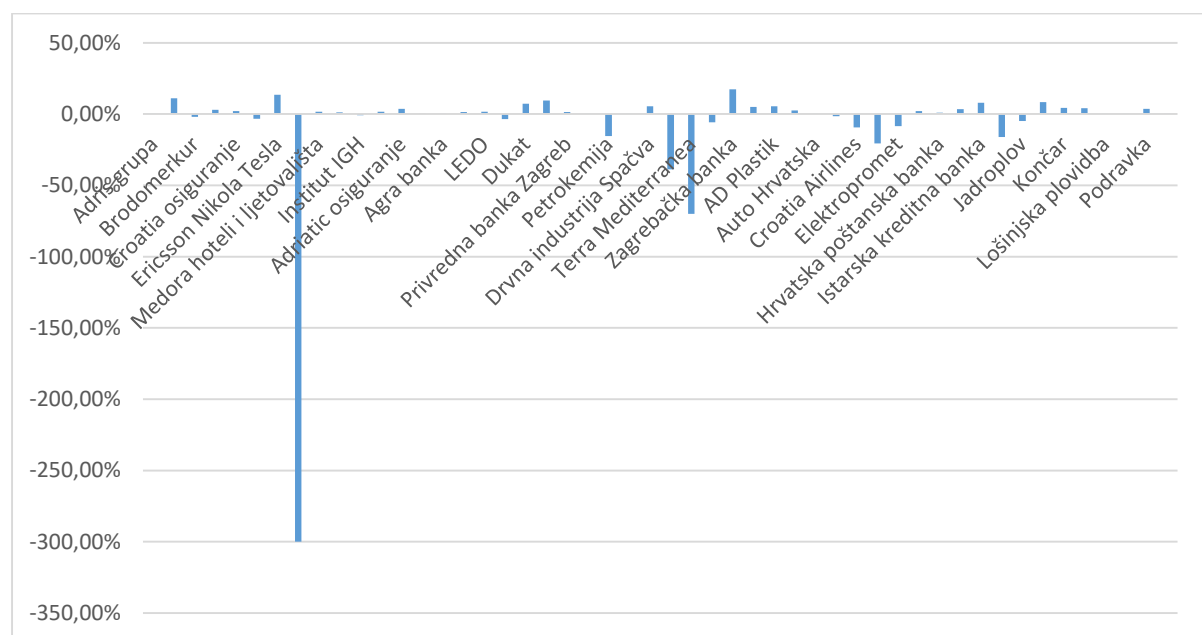
Pokazatelj	Vrijednost
Prosječna vrijednost	-1017%
Maksimalna vrijednost	631%
Minimalna vrijednost	-47667%
Standardna devijacija	67.47

Izvor: rezultati istraživanja

Prosječna vrijednost pokazatelja neto profitne marže iznosi -1017%, no treba uzeti u obzir kretanje trendova. Većina poduzeća je poslovala s pozitivnom neto profitnom maržom, ali je negativna vrijednost neto profitne marže Termes grupacije iznimno snizila prosjek na razini cijelog statističkog skupa podataka s minimalnom vrijednošću neto profitne marže od -47.667%. Maksimalnu vrijednost neto profitne marže od 631% ostvarila je Zagrebačka banka. Standardna devijacija iznosila je 67.47.

Posljednji financijski pokazatelj koji predstavlja važnu nezavisnu varijablu u istraživanju je povrat na imovinu (eng. Return on Assets) ili omjer između vrijednosti neto prihoda i ukupne vrijednosti imovine poduzeća (grafikon 13).

**Grafikon 13. Povrat na imovinu poduzeća u 2018. godini**



Izvor: rezultati istraživanja



Pokazatelj povrata na imovinu ukazuje na oscilacije s posebno izraženim negativnim trendom u hotelima Haludovo, dok u pogledu povrata na imovinu ponovno prednjači Zagrebačka banka. U tablici 7 je prikazana deskriptivna statistika o pokazatelju povrata na imovinu u analiziranim poduzećima.

**Tablica 7. Deskriptivna statistika o povratu na imovinu u poduzećima uključenima u istraživanje**

<b>Pokazatelj</b>	<b>Vrijednost</b>
Prosječna vrijednost	-7%
Maksimalna vrijednost	18%
Minimalna vrijednost	-300%
Standardna devijacija	0.44

Izvor: rezultati istraživanja

Prosječna vrijednost povrata na imovinu u poduzećima uključenima u istraživanje iznosila je -7%. Maksimalna vrijednost povrata na imovinu iznosila je 18%, a minimalna vrijednost povrata na imovinu -300%. Standardna devijacija je iznosila je 0.44.

U narednim tablicama je putem t-testa provedeno testiranje postojanja statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i pojedinih financijskih pokazatelja u poslovanju poduzeća. T-test statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama i visine prihoda prikazan je u tablici 8.

**Tablica 8. T-test statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i visine prihoda**

<b>Pokazatelj</b>	<b>Udio žena u upravljačkim strukturama</b>	<b>Visina prihoda u milijunima kn</b>
Prosjek	0.14	627.26
Varijanca	0.02	747926.40
Broj promatranja	50.00	50.00
Pearsonova korelacija	0.08	
Broj stupnjeva slobode	49.00	
T statistika	-5.13	
<b>p-vrijednost t-testa</b>	<b>0.000005</b>	
Kritična vrijednost t-testa	2.01	

Izvor: rezultati istraživanja

T-test kojim je testirano postojanje statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama i visine prihoda u milijunima kuna rezultirao je p-vrijednošću koja je manja od 0,05 ( $p=0.000005$ ) te se potvrđuje da postoji statistički značajna razlika između udjela žena u upravljačkim strukturama i visine prihoda poduzeća.

U tablici 9 testirano je postojanje statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i vrijednosti imovine u odabranim poduzećima.

**Tablica 9. T-test statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i vrijednosti imovine**

<b>Pokazatelj</b>	<b>Udio žena u upravljačkim strukturama</b>	<b>Visina imovine u milijuna kn</b>
Prosjek	0.138666667	6319.92
Varijanca	0.015141043	494212770.4
Broj promatranja	50	50
Pearsonova korelacija	0.077589059	
Broj stupnjeva slobode	49	
T-statistika	-2.010158297	
<b>p-vrijednost</b>	<b>0.049936124</b>	
Kritična vrijednost t-testa	2.009575237	

Izvor: rezultati istraživanja

T-test kojim je testirano postojanje statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama i vrijednosti imovine u milijunima kuna rezultirao je p-vrijednošću koja je manja od 0,05 ( $p=0.049$ ) te se potvrđuje da postoji statistički značajna razlika između udjela žena u upravljačkim strukturama i vrijednosti imovine poduzeća.

U tablici 10 testirano je postojanje statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i vrijednosti neto dobiti u odabranim poduzećima.

**Tablica 10. T-test statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i neto dobiti poduzeća**

<b>Pokazatelj</b>	<b>Udio žena u upravljačkim strukturama</b>	<b>Visina neto dobiti u milijunima kn</b>
Prosjek	0.138666667	441.34372
Varijanca	0.015141043	7894738.312
Broj promatranja	50	50
Pearsonov koeficijent korelacije	-0.139374742	
Broj stupnjeva slobode	49	

T-statistika	-1.11033482	
p-vrijednost	0.272273918	
Kritična vrijednost t-testa	2.009575237	

Izvor: rezultati istraživanja

T-test kojim je testirano postojanje statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama i neto dobiti u milijunima kuna rezultirao je p-vrijednošću koja je veća od 0,05 ( $p=0.272$ ) te se potvrđuje da ne postoji statistički značajna razlika između udjela žena u upravljačkim strukturama i neto dobiti poduzeća.

U tablici 11 testirano je postojanje statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i neto profitne marže u odabranim poduzećima.

**Tablica 11. T-test statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i neto profitne marže poduzeća**

<b>Pokazatelj</b>	<b>Udio žena u upravljačkim strukturama</b>	<b>Pokazatelj udjela neto dobiti u prihodima poduzeća</b>
Prosjek	0.138666667	-10.17234463
Varijanca	0.015141043	4551.686895
Broj promatranja	50	50
Pearsonova korelacija	0.151131609	
Broj stupnjeva slobode	49	
T-statistika	1.080983575	
p-vrijednost	0.284996122	
Kritična vrijednost t-testa	2.009575237	

Izvor: rezultati istraživanja

T-test kojim je testirano postojanje statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama i neto dobiti u milijunima kuna rezultirao je p-vrijednošću koja je veća od 0,05 ( $p=0.284$ ) te se potvrđuje da ne postoji statistički značajna razlika između udjela žena u upravljačkim strukturama i neto profitne marže poduzeća.

U tablici 12 testirano je postojanje statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i pokazatelja povrata na imovinu (ROA) u odabranim poduzećima.

**Tablica 12. T-test statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i povrata na imovinu (ROA) poduzeća**

<b>Pokazatelj</b>	<b>Udio žena u upravljačkim strukturama</b>	<b>Pokazatelj povrata na imovinu</b>
Prosjek	0.138666667	-0.073292607
varijanca	0.015141043	0.195846803
Broj promatranja	50	50
Pearsonova korelacija	0.196368225	
Broj stupnjeva slobode	49	
T statistika	3.442045312	
<b>p-vrijednost</b>	<b>0.001190296</b>	
Kritična vrijednost t-testa	2.009575237	

Izvor: rezultati istraživanja

T-test kojim je testirano postojanje statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama i povrata na imovinu poduzeća (ROA) rezultirao je p-vrijednošću koja je manja od 0,05 ( $p=0.001$ ) te se potvrđuje da postoji statistički značajna razlika između udjela žena u upravljačkim strukturama i povrata na imovinu poduzeća.

T-testom je dokazana statistički značajna razlika između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i sljedećih financijskih pokazatelja: visine prihoda, visine imovine i ROA pokazatelja u poslovanju analiziranih poduzeća u 2018. godini.

Kako bi se ispitala kauzalnost, odnosno uzročno-posljedična veza između udjela žena u korporativnom upravljanju i odabranih financijskih pokazatelja, provodi se regresijska analiza u kojoj se dodatno testira je li udio žena u upravi uzrok ostvarenoj visini prihoda, imovine i ROA pokazatelja u 2018. godini (nastavno na rezultate t-testova). U tablici 13 se utvrđuje je li visina prihoda posljedica udjela žena u upravi.

**Tablica 13. Regresijska analiza – utjecaj udjela žena u upravi na visinu prihoda**

<i>Regresijska statistika</i>					
Koeficijent korelacije	0.081141629				
Koeficijent determinacije	0.006583964				
Standardna greška	870.908312				
Broj promatranj	50				

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Signifikantnost F</i>
Regresija	1	241291.7021	241291.7	0.318124792	0.575362802
Rezidual	48	36407101.82	758481.3		
Ukupno	49	36648393.52			
	<i>Koeficijent</i>	<i>Standardna greška</i>	<i>t Stat</i>	<i>p-vrijednost</i>	
Konstanta	548.1798778	186.6213464	2.937391	0.005071772	
Udio žena u upravljačkim strukturama	570.2893428	1011.105558	0.564026	0.575362802	

Izvor: rezultati istraživanja

Koeficijent determinacije je nizak što ukazuje na nereprezentativnost modela. Signifikantnost F-testa je iznad vrijednost 0.05 što ukazuje na činjenicu da udio žena u upravljačkim strukturama nije statistički značajan uzrok ostvarenoj visini prihoda u poduzećima u 2018. te ne postoji kauzalnost između dviju varijabli.

U tablici 14 se utvrđuje je li udio žena u upravljačkim strukturama uzrok ostvarenoj visini imovine poduzeća u 2018.

**Tablica 14. Regresijska analiza – utjecaj udjela žena u upravi na visinu imovine**

<i>Regresijska statistika</i>					
Koeficijent korelacije	0.077589				
Koeficijent determinacije	0.00602				
Standardna greška	22393.56				
Broj promatranja	50				
ANOVA					
	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Signifikantnost F</i>
Regresija	1	145784387.71	145784387.71	0.29071309	0.5922562
Rezidual	48	24070641359.97	501471695.00		
Ukupno	49	24216425747.68			
	<i>koeficijenti</i>	<i>Standardna greška</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-vrijednost</i>	
Konstanta	4376.12	4798.572881	0.911962744	0.36634595	
Udio žena u upravljačkim strukturama	14017.79	25998.43912	0.539178165	0.5922562	

Izvor: rezultati istraživanja

Koeficijent determinacije je nizak što ukazuje na nereprezentativnost modela. Signifikantnost F-testa je iznad vrijednost 0.05 što ukazuje na činjenicu da udio žena u upravljačkim strukturama nije statistički značajan uzrok ostvarenoj visini imovine u poduzećima u 2018. te ne postoji kauzalnost između dviju varijabli.

U tablici 15 se utvrđuje je li udio žena u upravljačkim strukturama uzrok ostvarenom ROA pokazatelju u 2018.

**Tablica 15. Regresijska analiza – utjecaj udjela žena u upravi na pokazatelj ROA**

<i>Regresijska statistika</i>					
Koeficijent korelacije	0.19637				
Koeficijent determinacije	0.03856				
Standardna greška	0.43843				
Broj promatranja	50				
ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Signifikantnost F</i>
Regresija	1	0.37005	0.37005	1.92514	0.1717
Rezidual	48	9.22645	0.19222		
Ukupno	49	9.59649			
	<i>Koeficijent</i>	<i>Standardna greška</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-vrijednost</i>	
Konstanta	-0.1712	0.09395	-1.8226	0.0746	
Udio žena u upravljačkim strukturama	0.70624	0.509	1.38749	0.1717	

Izvor: rezultati istraživanja

Koeficijent determinacije je nizak što ukazuje na nereprezentativnost modela. Signifikantnost F-testa je iznad vrijednost 0.05 što ukazuje na činjenicu da udio žena u upravljačkim strukturama nije statistički značajan uzrok ostvarenom ROA pokazatelju u 2018. te ne postoji kauzalnost između dviju varijabli.

Istraživanje je provedeno s ciljem potvrđivanja ili opovrgavanja hipoteze istraživanja o postojanju statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama i financijskih performansi poduzeća.

Na temelju deskriptivne statistike se prepoznaje trend koji upućuje na povezanost između udjela žena u upravljačkim strukturama i financijskih performansi poduzeća, a također se potvrđuje da je prisutan problem značajne podzastupljenosti žena u upravljačkim strukturama. T-testom je dokazana statistički značajna razlika između udjela žena u upravljačkim strukturama i visine prihoda, imovine i ROA pokazatelja. Međutim, regresijska analiza nije dokazala da je udio žena u upravljačkim strukturama uzrok ostvarenim financijskim rezultatima analiziranih poduzeća.

S obzirom da rezultati istraživanja nisu konzistentni, a postoje trendovi koji ukazuju na povezanost između udjela žena u upravljačkim strukturama i financijskih rezultata, nužno je provesti daljnja istraživanja koja bi sa sigurnošću potvrdila ili odbacila postavljenu hipotezu istraživanja.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Svako empirijsko istraživanje ima određena ograničenja. Jedno od ograničenja proizlazi iz činjenice da su u istraživanju zbirno prikazani udjeli žena u korporativnom upravljanju, a postoji mogućnost postizanja konzistentnijih rezultata ukoliko se zasebno analizira utjecaj udjela žena u upravi i nadzornom odboru na financijske performanse poduzeća.

S druge strane, analizirani podaci se odnose na 2018. godinu u kojoj su se osjećale posljedice propadanja grupacije Agrokor na sveukupno hrvatsko gospodarstvo s posebnim naglaskom na povezane korporacije kao što su LEDO i Belje koje su uključene u analizu. Navedena kretanja su se mogla odraziti na dobivene rezultate istraživanja i stoga predstavljaju jedno od ograničenja.

## 5. ZAKLJUČAK

Pitanje rodne ravnopravnosti i rodne ravnoteže u korporativnim upravljačkim strukturama sve više dobiva na aktualnosti kao važno društveno i ekonomsko pitanje. Aktualnost rodne ravnopravnosti u upravljačkim strukturama proizlazi iz činjenice da se žene na tržištu rada susreću s fenomenom staklenog stropa, odnosno nemogućnošću napredovanja iznad određene hijerarhijske razine iz potrebe za usklađivanjem obiteljskih i poslovnih obveza. Postojanje staklenog stropa upućuje na zaključak da su žene na tržištu rada i dalje diskriminirane. S druge strane se javlja sve veći broj istraživanja koja zagovaraju rodno uravnotežene upravljačke strukture jer žene imaju sposobnost sagledati upravljačke probleme iz drugačije perspektive te je njihov stil vodstva izuzetno participativan i demokratski. Te značajke doprinose kvaliteti donesenih odluka i potencijalno se pozitivno odražavaju na financijske performanse poduzeća.

U suvremenom korporativnom svijetu se, u duhu društvene odgovornosti i uslijed potencijalnih upravljačkih dobiti koje generira rodna raznolikost, sve više ulaže u povećanje udjela žena u upravi i nadzornom odboru, odnosno u upravnom odboru. Inicijative za značajnijim udjelom žena na upravljačkim pozicijama javljaju se i na razini Europske unije kao nadnacionalne zajednice koja promovira rodnu jednakost i utemeljena je na poštivanju ljudskih prava, što se odražava i u jednakim prilikama za napredovanje na radnom mjestu za muškarce i žene.

Na temelju rezultata istraživanja provedenog na uzorku od 50 poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi, razvidno je da je i u korporativnim upravljačkim strukturama u RH prisutan problem izuzetne podzastupljenosti žena u korporativnim upravljačkim strukturama. U istraživanju je analiziran utjecaj udjela žena u upravljačkim strukturama na financijske performanse poduzeća. Trendovi uočeni u rezultatima deskriptivne statistike ukazuju na povezanost udjela žena u upravljačkim strukturama i viših financijskih performansi u poslovanju poduzeća. Primjenom t-testa je dokazana statistički značajna povezanost između udjela žena u upravljačkim strukturama i visine prihoda, vrijednosti imovine poduzeća te pokazatelja povrata na imovinu (ROA). Na kraju istraživanja je provedena regresijska analiza kako bi se utvrdila kauzalnost između udjela žena u upravljačkim strukturama i financijskih performansi poduzeća, međutim nije dokazana statistički značajna veza. Stoga se preporučuje provedba daljnjih istraživanja o utjecaju žena u korporativnom upravljanju na financijski rezultat u poslovanju poduzeća.



## LITERATURA

1. Adams, R. B., Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.
2. Bhojraj, S., Libby, R. (2005). Capital market pressure, disclosure frequency-induced earnings/cash flow conflict, and managerial myopia (retracted). *The Accounting Review*, 80(1), 1-20.
3. Calkin, S. (2016). Globalizing 'girl power': corporate social responsibility and transnational business initiatives for gender equality. *Globalizations*, 13(2), 158-172.
4. Campbell, K., Bohdanowicz, L. (2016). Corporate governance and the growing role of women in the boardroom. In *Transforming Governance* (pp. 137-158). Routledge.
5. Čičkarić, L. (2015). Efekti institucionalizacije rodne ravnopravnosti u Evropskoj uniji. *Sociologija*, 57(3), 490.
6. Danowitz, M. A., Hanappi-Egger, E., Hofmann, R. (2009). Managing gender and diversity in organizations. In *The Future International Manager* (pp. 70-93). Palgrave Macmillan, London.
7. Drmać, I., Pervan, M., Kramarić, T. P. (2017). Zastupljenost žena u nadzornim odborima i utjecaj na profitabilnost poduzeća. *Ekonomika Misao i Praksa*, 26(2), 453-476.
8. Dunn, P. (2012). Breaking the boardroom gender barrier: the human capital of female corporate directors. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 557-570.
9. Fagergreen, C., Hurst, S., (2012). Women in The Boardroom: Firm performanse and quotas (Mastery Thesis). Lund: Lund University.
10. Ferrary, M. (2013). Femina index: Betting on gender diversity is a profitable SRI strategy. *Corporate finance review*, 4, 12-17.
11. Galetić, L., Krnjaković, S. R. (2004). Dioničarstvo zaposlenih u Hrvatskoj—stanje, mogućnosti i perspektive. *Ekonomski pregled*, 55(9-10), 752-772.
12. Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza monističkog i dualističkog sustava korporacijskog upravljanja i konvergencija. *Ekonomski pregled*, 59(7-8), 370-393.
13. Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
14. Hillman, A. J., Shropshire, C., Cannella Jr, A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952.

15. Iren, P. (2016). Gender diversity of boardrooms and firm financial performance. *Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions*, 6(3).
16. Jackson, G., Hoepner, M. (2001). An emerging market for corporate control? The Mannesmann takeover and German corporate governance. Max-Planck-Institute for the Study of Societies, Discussion Paper, (01/4).
17. Jelušić, J., Maslić Seršić, D. (2005). Obiteljske i radne okolnosti kao prediktori ravnoteže obiteljskog i poslovnog života zaposlenih majki. *Suvremena psihologija*, 8(1).
18. Jergovski, A. (2010). Stakleni strop. Granice u napredovanju žena na radnom mjestu. *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 65(3.), 403-412.
19. Krpan, L., Varga, D., Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik*, 9(3), 327-336.
20. Lyness, K. S., Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777.
21. Mannix, E., Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55.
22. Marinova, J., Plantenga, J., Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777-1790.
23. Maurović, L., Gonan Božac, M., Grgorinić, S. (2009). Monistički ustroj tijela dioničkog društva–Hrvatska praksa. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 22(1), 114-126.
24. Mavin, S. (2006). Venus envy: problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, 21(4), 264-276.
25. Madsen, S., Slišković, T. (2016) Why Do We Need More Women Leaders in Central and Eastern Europe?. *The Global Women and Leadership Research & Policy Brief Series*.
26. Milovanović, B. M. (2014). Teorija mreza-poduzetnicki pristup. *Business Excellence*, 8(1), 133.
27. Newell, S., Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human relations*, 53(10), 1287-1328.

28. Ogorec, M., Skendrović, K. (2014). The Effect of Military Model of Leadership on the System of Corporate Management. *Polemos: časopis za interdisciplinarna istraživanja rata i mira*, 17(33-34), 71-88.
29. Peša, A. R., Lukavac, M., Prohaska, Z. (2017). Importance of internal and external corporate governance mechanisms for socially responsible and sustainable banking operations. In *Financije na prekretnici: Imamo li snage za iskorak?*. Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
30. Podrug, N., Šutalo, M. (2011). Institucionalizacija uslužnosti u suvremenim organizacijama. *Ekonomski misao i praksa*, (2), 527-542.
31. Polak, M., Bosna, J., Miletić, J. (2014). Pregled strukture i čimbenika menadžerskih kompenzacija. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 23(2 (135)), 7-44.
32. Pološki, N. (2003). "Ženski stil" vođenja-empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 54(1-2), 38-54.
33. Prijić-Samaržija, S., Avelini Holjevac, I., Turk, M. (2009). Žene u znanosti: Stakleni strop. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 18(6 (104)), 1049-1073.
34. Rodna ravnoteža u korporativnim odborima. [https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=46280](https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=46280) (28.08.2019.)
35. Schwab, A., Werbel, J. D., Hofmann, H., & Henriques, P. L. (2016). Managerial gender diversity and firm performance: An integration of different theoretical perspectives. *Group & Organization Management*, 41(1), 5-31.
36. Shinnar, R. S., Giacomini, O., Janssen, F. (2012). Entrepreneurial perceptions and intentions: The role of gender and culture. *Entrepreneurship Theory and practice*, 36(3), 465-493.
37. Sikavica, P., HERNANUS, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator.
38. Tipurić, D., Cingula, M., Galetić, L., Sisek, B., Spremić, M., Tušek, B., Omazić, M. A. (2008). *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.
39. Tipurić, D., Podrug, N. (2010). Teorijska konceptualizacija i empirijska validacija teorije uslužnosti. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), 65-80.
40. URL 1. Linear-functional type of organizational structure of enterprise management. Dostupno na: [https://booksforstudy.com/16330826/ekonomika/liniyno-funktsionalniy\\_tip\\_organizatsiynoyi\\_strukturi\\_upravlinnya\\_pidpriyemstvom.htm](https://booksforstudy.com/16330826/ekonomika/liniyno-funktsionalniy_tip_organizatsiynoyi_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvom.htm) (03.09.2019.)

41. Weir, C., Laing, D., Wright, M. (2005). Incentive effects, monitoring mechanisms and the market for corporate control: An analysis of the factors affecting public to private transactions in the UK. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(5-6), 909-943.
42. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima, NN br. 107/2007.

## POPIS SLIKA

Grafikon 1. Udjeli žena u korporativnim odborima u zemljama članicama EU u 2016.	26
Grafikon 2. Rast udjela žena u korporativnim odborima u EU uslijed institucionalnih i političkih napora	28
Grafikon 3. Porast udjela žena u korporativnim odborima u pojedinim zemljama EU od 2010.-2016. godine	29
Grafikon 4. Porast udjela žena u korporativnim odborima na razini EU-28 od 2011. do 2015. godine	30
Grafikon 5. Udio žena na poziciji izvršnog direktora u EU-28 od 2011. do 2015. godine	31
Grafikon 6. Udio žena na menadžerskim pozicijama, u korporativnim odborima i pozicijama izvršnih direktora u 2018.	32
Grafikon 7. Gospodarski sektori u kojima posluju poduzeća uključena u istraživanje	35
Grafikon 8. Udio žena u upravljačkim strukturama odabranih poduzeća u 2018. godini (%)	36
Grafikon 9. Ukupna visina prihoda poduzeća u 2018. godini	38
Grafikon 10. Ukupna vrijednost imovine odabranih poduzeća (u milijunima kn)	39
Grafikon 11. Visina neto dobiti u poduzećima uključenima u istraživanje (u milijunima kuna)	40
Grafikon 12. Neto profitna marža poduzeća u 2018. godini	42
Grafikon 13. Povrat na imovinu poduzeća u 2018. godini	43

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Uzorak istraživanja	33
Tablica 2. Deskriptivna statistika o udjelu žena u upravljačkim strukturama u 2018. godini	37
Tablica 3. Deskriptivna statistika o visini prihoda u odabranim poduzećima u 2018. godini	38
Tablica 4. Deskriptivna statistika o vrijednosti imovine u odabranim poduzećima u 2018. godini	40
Tablica 5. Deskriptivna statistika o vrijednosti neto dobiti u poduzećima uključenima u istraživanje	41
Tablica 6. Deskriptivna statistika o neto profitnoj marži poduzeća u 2018. godini	43
Tablica 7. Deskriptivna statistika o povratu na imovinu u poduzećima uključenima u istraživanje	44
Tablica 8. T-test statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i visine prihoda	45
Tablica 9. T-test statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i vrijednosti imovine	45
Tablica 10. T-test statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i neto dobiti poduzeća	45
Tablica 11. T-test statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i neto profitne marže poduzeća	46
Tablica 12. T-test statistički značajne razlike između udjela žena u upravljačkim strukturama poduzeća i povrata na imovinu (ROA) poduzeća	47
Tablica 13. Regresijska analiza – utjecaj udjela žena u upravi na visinu prihoda	47
Tablica 14. Regresijska analiza – utjecaj udjela žena u upravi na visinu imovine	48
Tablica 15. Regresijska analiza – utjecaj udjela žena u upravi na pokazatelj ROA	49