

# Povezanost spolne raznolikosti i broja članova uprave s uspješnosti poslovanja poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi

---

Erbežnik, Erik

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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:148:763373>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-08**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Integrirani preddiplomski i diplomski studij  
Poslovna ekonomija – smjer menadžment**

**Povezanost spolne raznolikosti i broja članova uprave s uspješnosti  
poslovanja poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi**

**Diplomski rad**

**Erik Erbežnik**

**Zagreb, Lipanj, 2021**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Integrirani preddiplomski i diplomski studij  
Poslovna ekonomija – smjer menadžment**

**Povezanost spolne raznolikosti i broja članova uprave s uspješnosti  
poslovanja poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi**

**Diplomski rad**

**Student: Erik Erbežnik  
JMBAG studenta: 0067543395**

**Mentor: Izv.prof.dr.sc. Domagoj Hruška**

Prijedlog povjerenstva:

1. Izv. prof. dr.sc. D. Hruška
2. Prof. dr.sc. D. Tipurić
3. Lana Cindrić, mag. oec.

**Zagreb, Lipanj, 2021**

# Sadržaj

Sažetak i ključne riječi.....	
Summary and key words .....	
1. Uvod.....	1
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. Uloga i važnost mehanizma odbora u korporativnom upravljanju .....	3
2.1. Važnost korporativnog upravljanja.....	3
2.2. Dualistički model korporativnog upravljanja.....	4
2.3. Temeljne značajke odbora i njihov utjecaj na korporativno upravljanje .....	6
3. Raznolikost članova odbora i kvaliteta korporativnog upravljanja.....	8
3.1. Pojmovno određenje raznolikosti u organizacijskom kontekstu .....	8
3.2. Prednosti i nedostaci raznolikosti članova grupe .....	9
3.3. Povezanost spolne raznolikosti i korporativnog upravljanja .....	12
3.4. Dosadašnja istraživanja o povezanosti spolne raznolikosti i broja članova odbora s uspješnosti poslovanja.....	13
4. Empirijsko istraživanje o povezanosti spolne raznolikosti i veličine uprave s uspješnosti poslovanja poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi.....	17
4.1. Metodologija istraživanja .....	17
4.2. Ciljevi istraživanja.....	18
4.3. Rezultati istraživanja .....	19
4.3.1. Jednostavna Regresijska analiza povrata na imovinu i broj članova uprave pri razini značajnosti od 10% .....	22
4.3.2. Jednostavna regresijska analiza povrata na imovinu i broja žena u upravi pri razinu značajnosti od 10% .....	23
4.3.3. Višestruka regresijska analiza povrata na imovinu, broj članova uprave i broja žena u upravi pri razini značajnosti od 10% .....	24
4.3.4. Jednostavna regresijska analiza tobin`Q pokazatelja i broj članova uprave pri razini značajnosti od 5% .....	25
4.3.5. Jednostavna regresijska analiza tobin`s Q pokazatelja i broj žena u upravi pri razini značajnosti od 5% .....	26
4.3.6. Višestruka regresijska analiza tobin`s Q pokazatelja, broj članova uprave i broj žena u upravi pri razini značajnosti od 5% .....	27
4.3. Ograničenja istraživanja .....	29
5. Zaključak.....	31
Popis izvora .....	33
Popis slika.....	45
Popis tablica .....	46
Životopis kandidata .....	47

## Sažetak i ključne riječi

U središtu ovoga rada je uprava koja upravlja poslovanjem poduzeća. Promatra se utjecaj sastava, gdje je pažnja usmjerena na spolnu raznolikost članova uprave i broja članova uprave na uspješnost poslovanja poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi. Raznolikost članova grupe se odnosi na spol, dob, vjeru, kulturu i ostale različite karakteristike članova što omogućava raznolikim grupama rješavanje raznih zadataka zbog raznolikih znanja, vještina i iskustava koje imaju članovi takvih grupa. Kao nedostatak takvih grupa navode se problemi u komunikaciji koji su neizbježni zbog različitih osobina članova. Istraživanje je pokazalo da poduzeća koja imaju ženu u upravi imaju bolje odabrane pokazatelje uspješnosti od prosjeka dok poduzeća koja nemaju ženu u upravi imaju lošije pokazatelje uspješnosti od prosjeka. Utvrđeno je i da poduzeća koja imaju više od dva člana uprave imaju bolje pokazatelje uspješnosti od poduzeća koja imaju samo jednog ili dva člana uprave. Statistički značajna povezanost je utvrđena samo između broja članova uprave i povrata na imovinu.

Ključne riječi: uprava, spolna raznolikost, uspješnost poslovanja, korporativno upravljanje

## Summary and key words

In the focus of this research is board of directors. Responsibility of board of directors is to govern a company. Main goal of this research is to determine if there is a relationship between board diversity, number of board members, women on the boards and firms' performance. The research is conducted on companies from Zagreb stock exchange. When we think about diversity, we think of gender, age, religion, culture and all of those can be advantages for diverse groups. Different experiences, skills and knowledge is something diverse groups benefit from. On the other hand, communication is often mentioned as disadvantage of diverse groups. The research showed that companies which have a female member in board of directors have better indicators of firm's performance than average and companies which do not have a female member in board of directors have worse indicators of firm's performance than average. We can also say that companies which have more than two members in board of directors have better indicators of firm's performance than average and better than companies which have one or two members in board of directors. In the end the only statistically significant relationship is between number of members in board of directors and return on assets.

Key words: board of directors, diversity, corporate governance, firm performance

# 1. Uvod

## 1.1. Područje i cilj rada

Korporativno upravljanje postaje sve značajnije dio poslovanja i obavezan dio komunikacije s investitorima. Veličina i sastav odbora važan su dio korporativnog upravljanja. Veličina odbora može utjecati na njegovu djelotvornost i potrebno je pronaći optimalan broj članova jer odbori koji imaju previše ili premalo članova često nisu djelotvorni. Kada govorimo o sastavu odbora, govorimo o raznolikosti članova, njihovim iskustvima, znanjima i vještinama. Cilj ovoga rada je istražiti i utvrditi postoji li povezanost između broja članova uprave, spolne raznolikosti članova uprave i broja žena u upravi s uspješnosti poslovanja poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Kao izvori za teorijski dio rada su korišteni su stručni radovi i knjige o korporativnom upravljanju, stručni radovi o raznolikostima unutar grupa i stručni radovi o raznolikostima unutar odbora. Podaci na temelju kojih je provedeno istraživanje preuzeti su sa stranice Zagrebačke burze, a podaci o poduzećima su prikupljeni iz godišnjih izvješća promatranih poduzeća. Sa stranice Zagrebačke burze su korišteni podaci o cijeni i broju dionica promatranih poduzeća, a iz godišnjih izvješća promatranih poduzeća korišteni su podaci za izračunavanje pokazatelja uspješnosti poslovanja.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno poglavlje koje se bavi područjem istraživanja kao i ciljevima rada. Uz to navedeni su izvori i metode prikupljanja podataka te ovaj opis sadržaja i strukture rada.

Drugo poglavlje čini teorija korporativnog upravljanja. Sadrži dio o važnosti korporativnog upravljanja, dio o dualističkom modelu korporativnog upravljanja koji prakticiraju promatrana poduzeća i temeljne značajke odbora čime se i bavi o rad te o njihovom utjecaju na korporativno upravljanje.

Treće poglavlje je posvećeno raznolikosti članovima odbora i kvaliteti korporativnog upravljanja. To je ostvareno pojmovnim određenjem raznolikosti u organizacijskom kontekstu te opisom prednosti i nedostataka koje raznolikosti među članovima grupe donose. U tom poglavlju je proučena je povezanost između spolne raznolikosti i korporativnog upravljanja. Uz to ovo poglavlje sadrži pregled značajnih dosadašnjih istraživanja o povezanosti spolne raznolikosti s uspješnosti poslovanja te povezanosti broja članova uprave s uspješnosti poslovanja.

U poglavlju broj četiri provedeno je istraživanje koje je i cilj ovog rada o povezanosti spolne raznolikosti i veličine uprave s uspješnosti poslovanja poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi. Poglavlje sadrži opis metodologije istraživanja, rezultate istraživanja i ograničenja istraživanja. Završno poglavlje je sadrži zaključak o predmetu i cilju rada i zaključak o rezultatima istraživanja.



## 2. Uloga i važnost mehanizma odbora u korporativnom upravljanju

### 2.1. Važnost korporativnog upravljanja

“Korporativno upravljanje je sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači ključnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet“ (Tipurić, 2008.). Korporativno upravljanje se može nazvati i menadžmentom menadžmenta jer uključuje odnose između menadžmenta, odbora, dioničara i interesno-utjecajnih skupina. „Sustav korporativnog upravljanja mora odgovarati na pitanja: koga menadžeri predstavljaju, kome odgovaraju, tko ih nadzire te kakvi su odnosi menadžera i vlasnika uz to korporativno upravljanje se bavi pravima manjinskih dioničara i njihovim odnosima s većinskim dioničarima te društvenom odgovornošću poduzeća i odnosima poduzeća s javnošću i ostalim interesnim skupinama“(Tipurić, 2008.).

Kvalitetno korporativno upravljanje je povezano s uspješnošću poslovanja poduzeće, tj. dobrim financijskim pokazateljima, tržišnim udjelom i zadovoljstvom zaposlenika i poslovnih partnera. Važnost korporativnog upravljanje postala je sve istaknutija početkom dvadeset i prvog stoljeća kada su postale sve češće prijevare i neetično ponašanje menadžmenta koje je dovelo do pada uspješnosti poslovanja i pada reputacije poduzeća čije je posljedica smanjenje bogatstva dioničara. Postoje dva modela korporativnog upravljanja, monistički ili jednorazinski i dualistički ili dvorazinski. U monističkom modelu glavna skupština imenuje upravni odbor, a u dualističkom modelu imenuje nadzorni odbor koji zatim imenuje upravu kompanije tako da glavna skupština tj. dioničari imaju važnu ulogu u korporativnom upravljanju jer svojim izborom biraju osobe koje su odgovorne za korporativno upravljanje i samim time su dioničari uključeni u vođenje kompanije i korporativno upravljanje.

Korporativno upravljanje je ključno za privlačenje kapitala, minimiziranje rizika dioničara kao i za njihovu zaštitu. To sve zajedno dovodi do efikasnijeg poslovanja kompanija i

transparentnosti prema investitorima. Važan dio korporativnog upravljanje je i korporativno izvještavanje, posebno za kompanije koje kotiraju na tržištu kapitala kojima je to i obveza. Korporativno izvještavanje je posebno važno za investitore i kreditore kojima su informacije o poslovanju kompanije ključne za donošenje dobrih investicijskih odluka. Važnost korporativnog upravljanja se vidi i u njegovom nedostatku. Nedostatak korporativnog upravljanja može omogućiti korupciju i neetično poslovanje što narušava reputaciju kompanija i dovodi do gubitaka za kompaniju pa samim time i za dioničare kao i do mogućih problema sa zakonima, ali može dovesti i do sukoba interesa i zanemarivanja manjih dioničara.

Kvalitetno korporativno upravljanje stvara pozitivnu organizacijsku kulturu i dobru reputaciju i tako pomaže u stvaranju superiornog proizvoda ili usluge, privlačenju kvalitetnih zaposlenika što je sve povezano sa financijskom stabilnošću i uspješnošću. Korporativno upravljanje je postalo nešto što svako poduzeće mora prakticirati kako bi si omogućilo uspješno dugoročno poslovanje. Za društva koja su uvrštena na uređeno tržište Zagrebačke burze propisan je kodeks korporativnog upravljanja.

## 2.2. Dualistički model korporativnog upravljanja

Dualistički model korporativnog upravljanja čine dvije vrste odbora u upravljačkoj strukturi korporacije. Dualistički model čine nadzorni odbor i uprava. Nadzorni odbor koji imenuju dioničari ima ulogu nadzora i praćenja poslovanja i uz to nadzorni odbor imenuje upravu koju čine najviši menadžeri u korporaciji koji imaju ulogu upravljanja i vođenja poslovanja i zastupanja društva. Dualistički ili dvorazinski model korporativnog upravljanja je u najzastupljeniji u kontinentalnoj Europi pa tako i u Hrvatskoj. Kao prednosti ovog modela navode se odvajanje nadzora od upravljanja pa se nadzorni odbor može kvalitetno posvetiti nadzoru dok uprava može biti potpuno posvećena upravljanju i kontrola moći menadžera. Kao nedostaci se navode manja informiranost članova u odnosu na monistički model korporativnog upravljanja gdje su članovi upravnog odbora izravno uključeni u nadzor i upravljanje nad poduzećem i neagilnost koja je uzrokovana odvajanjem dva odbora što može usporiti brzinu donošenja odluka.

Nadzorni odbor je veza između vlasnika dionica i vrhovnog menadžmenta koji upravljaju poduzećem. Glavno zadaća nadzornog odbora prema Zakonu o trgovačkim društvima je tekuće i preventivno nadziranje vođenja poslovanja društva. Nadzorni odbor ima tri uloge koje opisuju njegovu važnost, a to su kontrolna, strateška i povezujuća uloga. Izbor članova uprave te nadzor i praćenje njihova rada i rezultata je kontrolna uloga nadzornog odbora. Nadzorni odbor sudjeluje i u strateškom djelovanju poduzeća, uglavnom odobravanjem predloženih strateških odluka i davanjem savjeta što čini njihovu stratešku ulogu. Treća uloga nadzornog odbora je povezujuća uloga jer nadzorni odbor pomaže u povezivanju poduzeća s okolinom i u osiguravanju važnih resursa, ali ova uloga se „ponajprije odnosi na održavanje formalnih i neformalnih odnosa s interesno-utjecajnim skupinama.“ (Tipurić. 2008.) Nadzorni odbor mora biti neovisan i to je prednost dualističkog modela u odnosu na monistički model jer tako nadzorni odbor sprječava menadžere da teže vlastitim interesima nauštrb interesa i ciljeva društva. Tako nadzorni odbor ima pozitivan utjecaj za vlasnike društva u njihovom odnosu principal – agent s upravom i menadžerima i tako pomaže pri osiguravanju da će uprava težiti ostvarivanju ciljeva društva, a ne pojedinačnim ciljevima članova uprave. Uz to nadzorni odbor smanjuje agencijske troškove kao što su troškovi nadgledanja rada menadžmenta, menadžerske beneficije, troškove loših projekata kojima menadžeri žele ostvariti svoje ciljeve i borbe za moć između menadžera i menadžersko ukopavanje. Članove nadzornog odbora bira glavna skupština, a nadzorni odbor bira članove uprave društva.

Drugi dio dualističkog modela korporativnog upravljanja je uprava. Uloga uprave je vođenje poslovanja društva za što imaju odgovornost. OECD je u svojim načelima korporativnog upravljanja naveo ključne funkcije odbora, koje su: „analiza i usmjeravanje strategije korporacije, poslovnih planova i godišnjih proračuna, postavljanje ciljeva, praćenje učinkovitosti prakse upravljanja poduzeća i njezina promjena kad je potrebno, selektiranje, praćenje i promjena menadžmenta kad je potrebno i planiranje njihova nasljeđivanja, vezivanje primanja ključnih menadžera s dugoročnim interesima poduzeća i dioničara, osiguravanje formalnog i transparentnog procesa nominiranja i izbora članova, praćenje i upravljanje potencijalnim sukobima interesa menadžera, osiguravanje integriteta računovodstvenih i financijskih sustava, izbor neovisnog revizora i

odgovarajućeg sustava kontrole i nadgledanje procesa objavljivanja informacija i komuniciranja.“ (Tipurić, 2008.)

### 2.3. Temeljne značajke odbora i njihov utjecaj na korporativno upravljanje

„Odbor je organizacijski instrument putem kojega dioničari utječu na ponašanje menadžera kako bi osigurali da poduzećem upravljaju u njihovu interesu.“(Tipurić, 2008.) Odbori čine vezu između vlasnika i menadžmenta i imaju ključnu ulogu u korporativnom upravljanju. Odbor u monističkom modelu je upravi odbor dok se pod pojmom odbor u dualističkom modelu podrazumijeva nadzorni odbor. Upravni odbor u monističkom modelu korporativnog upravljanja ujedinjuje upravljačku i nadzornu funkciju pa prema tome i ima odgovornost za sve događaje u društvu. Upravni odbor čine izvršni direktori koji upravljaju poslovanjem društva i neizvršni direktori koji nisu uključeni u svakodnevno poslovanje društva, ali doprinose svojim znanjima, vezama, ugledom i informacijama. Neizvršni direktori u pravilu čine većinu u upravnim odborima. U upravnim odborima ista osoba može biti i glavni izvršni direktor i predsjednik upravnog odbora, ali to se ne smatra dobrom praksom korporativnog upravljanja.

U dualističkom modelu se razdvajaju odbori izvršnih direktora i neizvršnih direktora. Upravu čine izvršni direktori koji upravljaju poslovanjem poduzeće, a neizvršni direktori čine nadzorni odbor koji ima kontrolnu, stratešku i povezujuću ulogu. Jedna od ključnih razlika između monističkog i dualističkog modela korporativnog upravljanja je u tome što nadzorni odbor ima savjetodavnu ulogu tj. davanje suglasnosti nadzornog odbora na neku odluku ne daje obvezu upravi da izvrši ono za što je nadzorni odbor dao suglasnost već uprava sama odlučuje što će napraviti. U monističkom modelu upravni odbor može opozvati izvršne direktore bez važnog razloga pa zbog toga izvršni direktori moraju izvršavati upute upravnog odbora jer u suprotnom ih upravni odbor može opozvati. Uz monistički i dualistički model postoji i mješoviti model korporativnog upravljanja koji kombinira obilježja ovih osnovnih modela korporativnog upravljanja.

Članovi odbora bi trebali biti neovisni, ali je ta neovisnost često ograničena utjecajima ključnih interesno-utjecajnih skupina, relacijama moći i kontrole, njihovim odnosima,

položajem vrhovnih menadžera i natjecanjima za kontrolom nad društvom. Neovisnost članova odbora je vrlo važna za kvalitetnu praksu korporativnog upravljanja i prema tome je bitno da članovi nisu ovisni o vrhovnom menadžmentu, drugim članovima odbora ili društvu. Utjecaj odbora na menadžment ovisi o više faktora. Ti faktori su sastav i veličina odbora, sociodemografska obilježja članova odbora, kompetencije članova i njihov doprinos poslovanju društva, udio i djelovanje nezavisnih članova, grupna dinamika odbora, sklonost riziku članova odbora i utjecaj prethodnih menadžera na rad odbora.

Veličina odbora je vrlo važna za uspješnost odbora i za njihov odnos s vrhovnim menadžerima. Bitno je da odbor nema previše ili premalo članova je to privlači neželjene posljedice. U slučajevima sa malo članova, oni su podložni utjecaju vrhovnih menadžera dok u slučajevima sa previše članova, sukobi postaju ozbiljniji i tako poništavaju pozitivan učinak više ideja i znanja koji donose više članova. Za rad odbora izuzetno je važno naći idealan broj članova. Uz to za odbore je važno pronaći ravnotežu u raznolikostima članova odbora. Raznolikost članova odbora pridonosi boljem radu odbora i donošenjem boljih odluka zbog različitih osobina, znanja, interesa i pogleda članova.

Kako bi odbor djelovao što efikasnije i uspješnije često se osnivaju specijalizirane komisije ili pododbori. Neki od takvih odbora su revizijski odbor koji prati i nadgleda proces financijskog izvješćivanja, komisija za nagrađivanje koja je zadužena za nagrađivanje i kompenziranje članova odbora, menadžera i stručnjaka u društvu i komisija za imenovanja koja predlaže nove članove odbora kada se pojavi slobodno mjesto te uz to upravlja procesima ocjenjivanja članova odbora i odbora.

Odbori unutar svojih funkcija mora i provoditi evaluaciju rada odbora. Time si omogućuju pronalaženje mjesta za napredak i uočavanje grešaka koje ih sputavaju u efikasnijem obavljanju posla. Samim time omogućuju i stvaraju bolju praksu korporativnog upravljanja. Prema Hrvatskom kodeksu korporativnog upravljanja Zagrebačke burze (2019.) nadzorni odbori su dužni za svaku godinu izraditi ocjenu svoga rada.

### 3. Raznolikost članova odbora i kvaliteta korporativnog upravljanja

#### 3.1. Pojmovno određenje raznolikosti u organizacijskom kontekstu

Raznolikost je subjektivna pojava koja se uočava među i unutar grupa gdje se ljudi smatraju sličnima ili različitima. Raznolikost u organizaciji se vidi u ljudima koji imaju različite osobine i interese, ljudima različite dobi, iz različitih kultura, vjeroispovijesti, obrazovanja... Raznolikost u organizacijskom kontekstu se ne odnosi samo na raznolikosti između zaposlenika ili raznolikost vrhovnih menadžera ili članova odbora gdje je najčešće sva pozornost usmjerena na spolnu raznolikost koja je u nekim zemljama i definirana zakonom već i na pružanje jednakih prilika zaposlenicima bez obzira na neku od njihovih osobina kao i omogućavanje jednake prilike pri zapošljavanju bez obzira na osobine kandidata. Jednakost je važna i vezana je uz raznolikost, ali se raznolikost ističe u prihvaćanju raznolikosti između zaposlenika i osiguravanju da svaka od tih različitih osobina i karakteristika cijenjena u radnom okruženju i da doprinosi uspješnosti poslovanja. Loden i Rosener (1991.) su osmislili primarnu i sekundarnu dimenziju raznolikosti kako bi definirali raznolikost. U primarnu dimenziju su stavili urođene karakteristike i karakteristike koje ne možemo promijeniti, a imaju snažan utjecaj na svakog pojedinca kao što su spol, rasu, starost i fizičke karakteristike, a pod sekundarnom dimenzijom smatraju teže vidljive osobine, ali ih za razliku od primarnih možemo promijeniti, te osobine su obrazovanje, religija, prihodi, radno iskustvo, itd.

Raznolikost u radnom okruženju je ogledalo modernog društva, a time i tržišta. Moderne organizacije moraju biti otvorene prema raznolikostima jer moraju biti sposobne zadovoljavati potražnju koju čine raznoliki potrošači zbog čega je bitna i raznolikost u organizaciji jer bi u suprotnom to moglo biti prepreka u uspješnom poslovanju. Raznolikosti u radnom okruženju su McGrath, Berdahl i Arrow (1995.) podijelili u pet kategorija.

Te kategorije su:

1. demografske karakteristike ( starost, spol, vjera)
2. Znanje, vještine i sposobnosti
3. Vrijednosti, vjerovanja i stavovi
4. Osobnost
5. Status u organizaciji ( pozicija u hijerarhiji)

U organizacijskoj teoriji neformalna dio organizacije ima jak utjecaj na strukturu organizacije, a raznolikost u radnom okruženju je vrlo utjecajan na neformalni dio organizacije.

### 3.2. Prednosti i nedostaci raznolikosti članova grupe

Raznolikost članova grupe ima svoje prednosti i mane koje imaju direktan utjecaj na uspješnost rada grupe i na međuljudske odnose članova grupe. Raznolikosti članova unutar organizacije je postalo nešto čemu teže moderne korporacije jer je raznolikost postala jedan od parametara kojim se utvrđuje poželjnost poslodavca, a u današnje vrijeme jednakost je vrlo bitna pa se raznolikošću daje do znanja da kompanija daje jednaku priliku svima bez obzira na njihove specifičnosti i osobine. Radno okruženje je bitno za rad zaposlenika i za njihovu razinu sigurnosti i opuštenosti koja sigurno ima utjecaj na njihovo raspoloženje, produktivnost i zadovoljstvo. Raznolikost koja ima mnogo pozitivnih strana često zahtjeva od zaposlenika da izađu iz svoje zone komfora, da su tolerantni i otvoreni prema kolegama koji su iz drugih kultura ili drugačijih navika i načina razmišljanja. Samim time raznolikosti mogu imati i negativne utjecaje na rad pojedinih grupa čiji članovi imaju poteškoće u razumijevanju zbog tih raznolikosti.

Raznolikost među članovima grupe imaju nekoliko prednosti među kojima se ističu:

- Omogućavanje svakom članu da doprinosi svojim jedinstvenim znanjima i vještinama
- Zaposlenici mogu više naučiti jedni od drugih
- Poduzeća pri zapošljavanju privlači više talenata zbog manje ograničavajućih faktora
- Omogućava brži rast poduzećima
- Povećava se kreativnost zaposlenika

Ako su članovi grupe raznoliki samim time imaju drugačije prednosti pa tako i grupa u cjelini ima raznovrsne specijaliste i stručnjake što im donosi prednost pred grupama čiji članovi imaju slična znanja. Zbog širokog spektra znanja ove grupe imaju sposobnosti za rješavanje različitih problema jer uvijek netko u grupi tko je može voditi k izvršenju zadatka. Raznolikost znanje članova grupe može biti velika prednost ako se znanja tih članova nadopunjuju. Menadžeri takvim grupama mogu zadati bilo koji zadatak bez brige o tome tko ga može riješiti.

Za učenje na radnom mjestu vrlo su važni suradnici. Ako zaposlenici imaju različita znanja koja su stekli svojim obrazovanjem i koriste ta znanja, članovi grupe mogu naučiti od svojih suradnika više nego od nekoga tko ima isto ili slično obrazovanje. Širenjem znanja među zaposlenicima poduzeće dobiva kvalitetnije zaposlenike. Širenjem znanja zaposlenici postaju kreativniji, a korištenje njihovog znanje koje su stekli obrazovanjem i znanja koje stječu od ostali članova grupe može dovesti do raznih inovacija zbog specifičnih znanja koja ti zaposlenici kombiniraju u radu grupe.

Kada se gleda zapošljavanje, poduzeća koja žele imati zaposlenike iz različitih demografskih skupina, grana obrazovanja ili iz različitih kultura ne ograničuju potencijalne zaposlenike na određenu dob, spol ili diplomu fakulteta i tako imaju pristup puno širem krugu talenata koje privlače. Tako privlače neke potencijalne zaposlenike koje bi inače eliminirali i prije raspisivanja natječaja jer ti zaposlenici ne zadovoljavaju neke prije određene zahtjeve kao što je diploma određenog fakulteta. Tako ovakva poduzeća pronalaze prave osobe za posao , ali uz to imaju mogućnost pronalaska talentiranih pojedinaca koji mogu pomoći poduzeću na nekom drugom polju i koji rade razliku između loših, dobrih i najboljih poduzeća.

Raznolikost zaposlenika, znanja, sposobnosti i privlačenje talenata omogućuje poduzeću brz razvoj i napredak na tržištu i uspješno poslovanje što je i njihov cilj.

Pod nedostatke raznolikosti članova grupe navodi se:

- Više sukoba među članovima grupe
- Manjak povjerenja među članovima grupe
- Mogući problemi u komunikaciji
- Previše različitih mišljenja i načina razmišljanja unutar grupe
- Kada raznolikost postaje imperativ



Najveći problem raznolikosti članova je komunikacija. Grupa koja je sastavljena od ljudi koji dolaze iz različitih kultura i iz različitih demografskih skupina imaju drugačije navike, načine komuniciranja i drugačije tumače neverbalnu komunikaciju. A u grupama čiji članovi nemaju isto obrazovanje potrebno je vremena kako bi mogli efikasno raditi i komuniciranja zbog njihovih specifičnih znanja i načina razmišljanja za tu grupu. Zbog toga potrebno je vremena kako bi usvojili potrebna znanja i prilagodili se za uspješan rad grupe.

Kako je komunikacija problem i prepreka u ovakvim grupama često dolazi do sukoba. Sukobi su situacije u kojima postoje dva suprotna ili različita mišljenja. Iako sukobi nisu uvijek štetni za organizaciju i grupu, već pridonose organizacijskoj efikasnosti i efektivnosti, ali često mogu uzrokovati negativne posljedice za organizaciju. Različita mišljenja, običaji, navike ili međusobno nerazumijevanje uz razloge vezane uz posao i zadatke grupe često mogu biti uzroci sukoba u ovakvim grupama. Predrasude imaju jak negativan utjecaj na rad grupa jer one sputavaju rad grupe, unose nepovjerenje što predstavlja prepreke u radu.

Kvote kojima se želi potaknuti raznolikost zaposlenika obično imaju pozitivan utjecaj jer donosi nova mišljenja, načine razmišljanja, znanja i iskustva koja pomažu poduzeću da napreduje. Ali mislim da naglo inzistiranje na zadovoljavanju kvota raznolikosti nije dobro ako je to jedini cilj pri zapošljavanju možemo propustiti zaposliti pravu osobu za taj posao ili ako je u pitanju promaknuće može doći do nepovjerenja, sukoba i nezadovoljstva među zaposlenicima ako smatraju da je to promaknuće ostvareno samo zbog zadovoljavanja kvote.

Raznolikost u organizaciji ima niz prednosti koje omogućavanju napredak poduzeća, ali i njihovih zaposlenika kroz nova znanja, iskustva i mogućeg napretka u načinu razmišljanja. Raznolikosti među zaposlenicima su sve bitnije kako bi poduzeća imala bolje razumijevanje sve više diversificiranih potrošača. Uz sve pozitivne posljedice dolaze i neke negativne kao što su problemi u komunikaciji i veći broj sukoba.

### 3.3. Povezanost spolne raznolikosti i korporativnog upravljanja

Raznolikost je trenutno istaknuta tema u okviru korporativnog upravljanja. Idealno, organizacija bi trebali replicirati raznolikost društva pa tako i u vrhovnom menadžmentu gdje je no najčešće zanemareno. Spolna raznolikost postaje obilježje modernih korporacija i poželjna za korporativno upravljanje zbog društvene kohezije koja proizlazi iz toga. Spolna raznolikost potiče kreativnost i inovacije, podiže kvalitetu menadžera i šalje pozitivne signale tržištu što je privlačno i poželjno i pozitivno utječe na poslovanje, ali može dovesti do problema u komunikaciji i razlikama u donošenju odlukama zbog drugačiji stilova vodstva između žena i muškaraca što može u nekim slučajevima imati negativan utjecaj na poslovanje.

Teorijski pristupi korporativnom upravljanju također vide prednosti u spolnoj raznolikosti. Prema agencijskoj teoriji spolna raznolikost pozitivno utječe na neovisnost članova odbora i omogućava bolji nadzor menadžera. Tak Carter, Simkins i Simpson (2003.), navode da odbor koji imaju raznolike članove mogu lakše i bolje nadzirati menadžere. Prema teoriji resursne ovisnosti raznolikost može biti instrument kojim se pristupa ključnim resursima za uspjeh poduzeća. Tako poduzeća oplemenjuju sposobnost rješavanja problema i stvaraju prednost u odnosu na konkurente. Carter, D'Souza, Simkins i Simpson (2010.) smatraju da teorija resursne ovisnosti pruža najuvjerljivije argumente za poticanje raznolikosti u odborima zbog jedinstvenih informacija i znanja koja imaju raznoliki članovi odbora što sigurno pozitivno utječe na donošenje odluka , a navode da raznolikost članova unutar organizacije šalje pozitivne signale prema tržištu rada što omogućuje prednost pri privlačenju potencijalnih novih zaposlenika.

Spolna raznolikost je bitnija u rješavanju kompleksnih problema i zadataka u odnosu na jednostavne zadatke kada može i imati i negativan utjecaj. Zadaci odbora su kompleksni i traže različita razmišljanja kako bi članovi odbora mogli predvidjeti posljedice njihovih odluka pa je prema tome poželjna raznolikost članova. Kritičko razmišljanje je jedno od obilježja odbora s raznolikim članovima što dovodi do rasprava. Rasprave unutar odbora sprječavaju donošenje ekstremnih odluka i doprinose etičnim i socijalno prihvatljivim odlukama. Spolna raznolikost utječe i na stil vodstva. U odborima koji imaju raznolike članove često se stil vodstva temelji na suradnji i povjerenju koji je karakterističniji za žene. Takav stil vodstva omogućava bolju

razmjenu informacija između članova odbora pa time i donošenje boljih odluka. Kako bi osigurale ravnopravnost spolova unutar odbora neke zemlje su zakonom propisale koliko žena treba biti u odborima, određenim postotkom. „Norveška je tako prva zemlja koja je 2005. zakonski uvela kvote temeljene na spolu u odborima javnih dioničkih društava te je u zakonu, među ostalim, odredila da ako odbor direktora ima više od devet članova, svaki spol mora biti zastupljen s barem 40% članova (prilagodba tim odredbama trebala je biti najkasnije do 01. 01. 2008.)“(Tiputić et al., 2015.)

Spolna raznolikost nije ključna za uspješno poslovanje i uspješno korporativno upravljanje, ali donosi prednosti koje bi mogle imati utjecaj na uspješnost poslovanja i korporativnog upravljanja. Raznolikost donosi novu razinu neovisnosti članova odbora što je važno za donošenje odluka, ali i da te odluke bude etične i u cilju uspješnog poslovanja, a ne za osobne ciljeve menadžera. Neovisnost članova odbora omogućuje uspješan rad članova i smanjuje vjerojatnost formiranja grupa unutar odbora koje bi zajedno kako bi ostvarili vlastite koristi nauštrb interesa vlasnika ili stvarali jak utjecaj menadžera na nadzorni odbor preko njih. Neovisnost članova nadzornog odbora nije ključno za uspješnost poslovanja, ali sigurno doprinosi boljem nadzoru menadžmenta što je vrlo bitno za vlasnike čemu spolna raznolikost može doprinijeti.

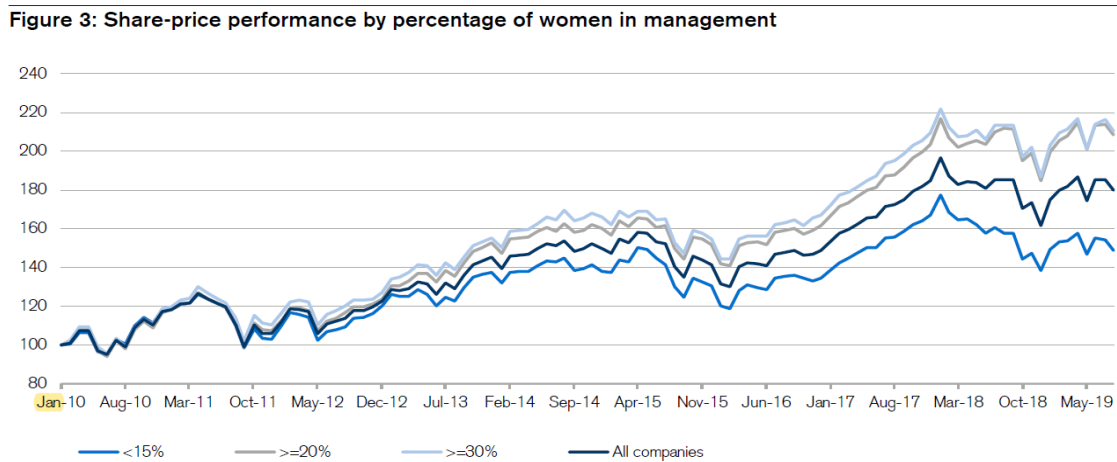
#### 3.4. Dosadašnja istraživanja o povezanosti spolne raznolikosti i broja članova odbora s uspješnosti poslovanja

Među hrvatskim istraživanjima o spolnoj raznolikosti na upravljačkim pozicijama i utjecaju na uspješnost poslovanja ističe se istraživanje N. Posarić, K. Kokot, M. Klamer Čalopa (2019.). Istraživanje je provedeno na 400 najvećih hrvatskih poduzeća iz 2013. godine prema kriteriju najvećih ostvarenih prihoda. U istraživanju je udio žena u upravama promatranih društava bio 15%, a u nadzornim odborima 21%. Rezultati istraživanja pokazuju da uprave koje imaju barem jednu ženu imaju i veću prosječnu dobit nakon oporezivanja u odnosu na prosjek svih poduzeća obuhvaćenih u istraživanju. To je bio slučaj i kod nadzornih odbora koji su imali barem jednu ženu tj. poduzeća čiji su nadzorni odbori imali barem jednu ženu imali su veći prosječnu dobit nakon oporezivanja od prosjeka svih poduzeća obuhvaćenih istraživanjem. U

istraživanju je primijenjen Pearsonov koeficijent korelacije kojim je utvrđena slaba pozitivna veza. Uz to ispitana je statistička značajnost t-testom kojim je utvrđeno da ne postoji statistički značajna razlika između uprava koje imaju samo muške članove i uprava koje imaju i muške i ženske članove s obzirom na dobit nakon oporezivanja. Ali zato je utvrđeno da je razlika u dobiti nakon oporezivanja između poduzeća čiji nadzorni odbori imaju samo muške članove i poduzeća čiji nadzorni odbori imaju i muške i ženske članove statistički značajna. Time je utvrđeno da spolna raznolikost u nadzornim odborima doprinosi uspješnosti poslovanja promatranih poduzeća.

Credit Suisse je (2019.) napravio istraživanje o spolnoj raznolikosti na više od 3000 poduzeća iz 56 zemalja. Prema istraživanju, žene su činile 20,6% članova odbora među svim poduzećima u ovom istraživanju što je porast u odnosu na 2015. godinu kada su žene činile 15,3% članova odbora. Kada gledamo kontinente pojedinačno, najviše žena u postotku u odborima je u Europi gdje žene čine 29,7% članova, a najslabije su zastupljene u Japanu (5,7%) i u Latinskoj Americi (7,8%). U istraživanju su objavljeni rezultati i po zemljama pa su tako žene najzastupljenije u odborima u Francuskoj (44,4%), Norveškoj (40,9%) i Belgiji (35,9%). S druge strane najmanje žena u odborima ima u Japanu (5,7%), Pakistanu (5,5%) i Južnoj Koreji (3,1%).

Slika 1. Credit Suisse analiza uspješnosti dionica poduzeća prema postotku žena u menadžmentu



Source: Credit Suisse Research, CS Gender 3000, Thomson Reuters

Izvor: Anamootoo Natzkoff J., Boussie A., Kersley R., Klerk E., Ramji D., Sezer Longworth B., (2019.), Resaech institute, The CS gender 3000 in 2019: the changing face of compaines, Credit Suisse

Slika 1 pokazuje pozitivnu povezanost između većeg postotka žena u menadžmentu i cijena dionica. Prema slici 1 poduzeća koja imaju manji postotak žena u odborima u odnosu na prosjek imaju i manji rast cijena dionica dok poduzeća koja imaju više žena u prosjeku u odborima od prosjeka imaju i jači rast u cijenama njihovih dionica, a samim time i veći rast vrijednosti tih poduzeća.

Istraživanje o spolnoj raznolikosti unutar odbora i utjecaj toga na poslovanje proveli su Randøy, Thomsen i Oxelheim (2006.) na uzorku od 448 poduzeća u Danskoj, Norveškoj i Švedskoj. U promatranim poduzećima 2005. godine žene su činile 14,5% članova odbora, a prosječan broj članova je bio 6,8 u Danskoj, 6,4 u Norveškoj i 7,4 u Švedskoj. Kada su promatrali utjecaj raznolikosti na cijene dionica zaključili su da raznolikost nema značajan utjecaj. Uz to u njihovom istraživanju su zaključili da raznolikosti u oboru nemaju značajan utjecaj na uspješnost poslovanja.

Carter, D'Souza, Simkins i Simpson su (2010.) proveli istraživanje kojim željeli utvrditi postoji li povezanost između spolne i etničke raznolikosti među članovima odbora i uspješnosti poslovanja. Istraživanje su proveli na poduzećima iz burzovnog indeksa S&P 500, a kao pokazatelje uspješnosti poslovanja koristili su povrat na imovinu i Tobin Q pokazatelj. Istraživanje je pokazalo da spolna i etnička raznovrsnost nema utjecaja na uspješnost poslovanja, niti pozitivan niti negativan, kada se kao pokazatelj uspješnosti poslovanja koristio Tobin Q pokazatelj. Kada se kao pokazatelj uspješnosti poslovanja koristio povrat na imovinu regresijska analiza je pokazala je značajnu pozitivnu vezu između spolne raznolikosti i povrata na imovinu.

## 4. Empirijsko istraživanje o povezanosti spolne raznolikosti i veličine uprave s uspješnosti poslovanja poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi

### 4.1. Metodologija istraživanja

Predmet ovog istraživanja je utvrđivanje postoji li povezanost između broja članova uprave, broja žena u među članovima uprave kao i spolne raznolikosti s uspješnošću poslovanja poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi. U uzorak na kojemu je provedeno istraživanje ušlo je 85 poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi. Podaci o poslovanju promatranih poduzeća preuzeti su iz njihovih godišnjih izvještaja za 2019. godinu, a Internet stranica Zagrebačke burze korištena je za prikupljanje podataka o cijenama dionica.

Povrat na imovinu (ROA) i Tobin`'s Q pokazatelji su korišteni kao pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća na kojima je istraživanje provedeno dok je kao pokazatelj spolne raznolikosti unutar uprava korišten Blau indeks.

Formula koja je korištena za izračunavanje povrata na imovinu (ROA) je:

Povrat na imovinu = Neto dobit/ukupna imovina

Povrat na imovinu se prikazuje u postotku. Povrat na imovinu prikazuje koliko učinkovito menadžment upravlja raspoloživim resursima. Za izračunavanje ovog pokazatelje korišteni su podaci iz godišnjih izvještaja za 2019. godinu promatranih poduzeća.

Uz pokazatelj povrata na imovinu, korišten je i Tobin`'s Q pokazatelj, koji pokazuje odnos između tržišne vrijednosti poduzeća i ukupne računovodstvene vrijednosti imovine poduzeća.

Tobin`'s Q= Tržišna vrijednost poduzeća/ ukupna imovina poduzeća,

je formula koja je korištena za izračunavanje ovog pokazatelja, dok je formula za tržišnu vrijednost poduzeća:

Tržišna vrijednost poduzeća = broj dionica \* cijena dionice

Za izračunavanje ovog pokazatelja vrijednost imovine su korišteni podaci iz godišnjih izvješća za 2019. godinu promatranih poduzeća dok su za izračunavanje tržišne vrijednosti poduzeća korišteni cijene i broj dionica promatranih poduzeća na dan 30.12.2019. kako bi i ti podaci bili vremenski usklađeni s podacima iz godišnjih izvješća.

Kao pokazatelj raznolikosti spolova unutar promatranih uprava korišten je Blau indeks,

$$\text{Blau indeks} = 1 - \sum p_i^2$$

$p_i$  predstavlja proporciju kategorije  $i$  koje su ovom slučaju muškarci ili žene koji su članovi uprave promatranih poduzeća. Ako se ovaj pokazatelj koristi za rodnu raznolikost maksimalna vrijednost indeksa bi bila 0,5 što bi označavalo ravnomjernu zastupljenost žena i muškaraca u upravi.

#### 4.2. Ciljevi istraživanja

Osnovan cilj ovoga istraživanja je utvrditi postoji li povezanost između spolne raznolikosti među članovima uprava i broja članova uprava s uspješnošću poslovanja poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi koristeći regresijsku analizu, ali jednostavnije statističke metode. Uz to provest će se i usporedba uspješnosti poduzeća koje imaju barem jednu ženu među članovima uprave i poduzeća koja nemaju ženske članove uprave te usporedba poduzeća kategoriziranih u ove dvije kategorije s prosjekom svih promatranih poduzeća. Uz to provest će se usporedba između poduzeća čije uprave imaju više od dva člana i poduzeća čije uprave imaju dva ili manje članova prema odabranim pokazateljima uspješnosti kao i usporedba u odnosu ovako kategoriziranih skupina poduzeća s prosjekom kako bi se utvrdilo da li jedna od ovako kategoriziranih skupina poduzeća ima bolje odnosno lošije pokazatelje uspješnosti. Kada će se provoditi regresijska analiza zavisna varijabla će biti povrat na imovinu, ili Tobin's Q pokazatelj dok će nezavisne varijable biti broj članova uprave, broj žena u upravi i Blau indeks.



#### 4.3. Rezultati istraživanja

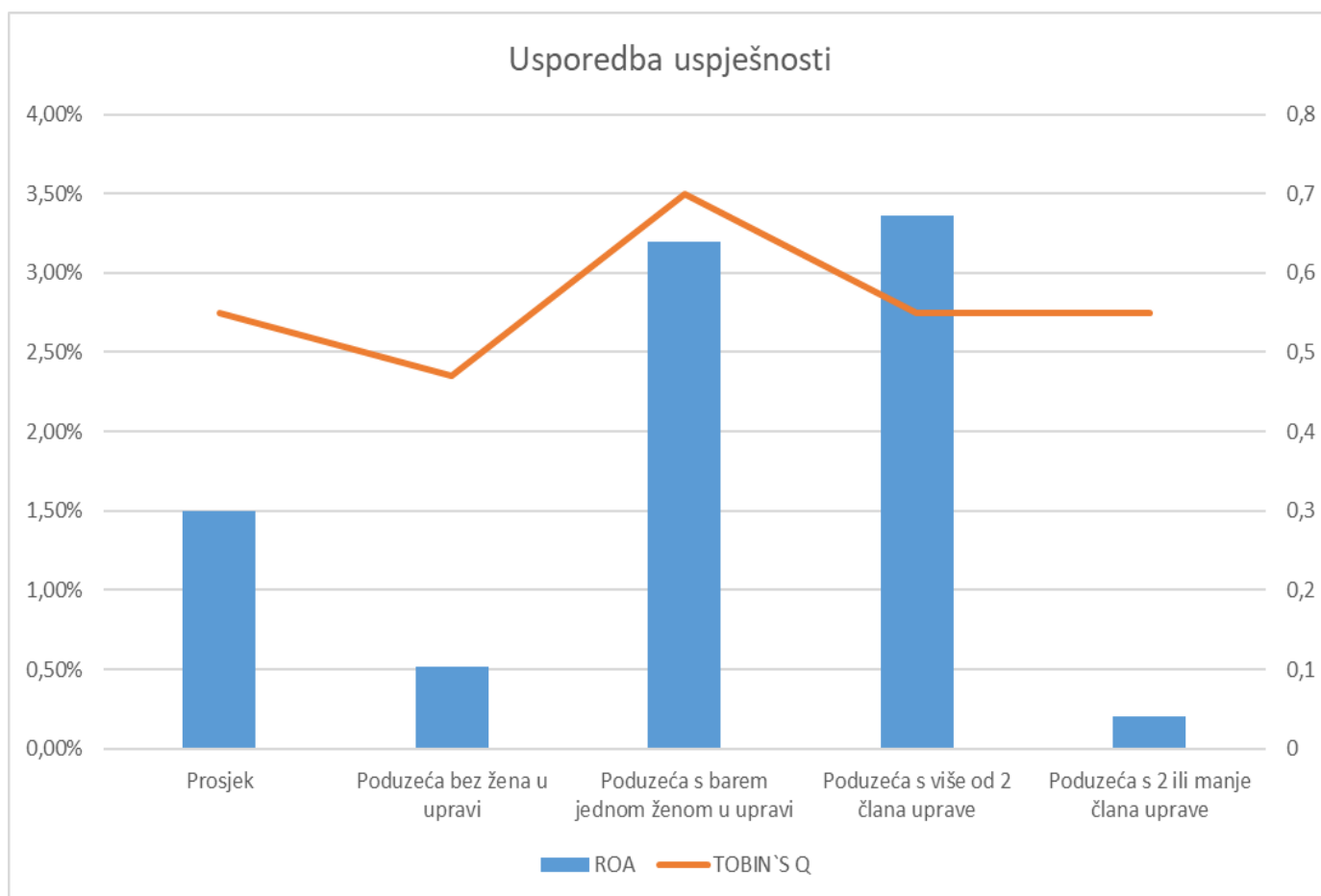
Promatranih 85 poduzeća u ovom istraživanju ima ukupno 210 članova uprave. Unutar tih 210 članova uprave ima 33 žene koje čine 16% svih članova uprava, 31 promatrano poduzeće ima ženu u upravi dok samo dva poduzeća ima više od jedne žene u upravi i u oba slučaja imaju dvije žene u upravi. Promatrana poduzeća imaju u prosjeku 2,47 člana uprave od kojih prosječno ima 2,08 muškarca i 0,39 žena.

Tablica 1. statistika sastava promatranih uprava prema spolu

<i>Članovi uprave</i>		<i>Žene</i>		<i>Muškarci</i>	
Mean	2,470588	Mean	0,388235	Mean	2,082353
Standard Error	0,170342	Standard Error	0,058204	Standard Error	0,167543
Median	2	Median	0	Median	2
Mode	1	Mode	0	Mode	1
Standard Deviation	1,570473	Standard Deviation	0,536615	Standard Deviation	1,544666
Range	7	Range	2	Range	7
Minimum	1	Minimum	0	Minimum	0
Maximum	8	Maximum	2	Maximum	7
Sum	210	Sum	33	Sum	177

Kada pogledamo pokazatelje uspješnosti koji su u ovom istraživanju bili povrat na imovinu i Tobin's Q pokazatelj, utvrđeno je da je prosječan povrat na imovinu promatranih poduzeća 1,5%, a prosječna vrijednost Tobin's Q pokazatelja je 0,55.

Slika 2. usporedba uspješnosti promatranih poduzeća prema broju članova u upravi i prema broju žena u upravi



Tablica 2.pokazatelji uspješnosti poslovanja promatranih poduzeća ovisno o broju članova uprave i broju žena u upravi

	ROA	TOBIN'S Q
Prosjek	1,50%	0,55
Poduzeća bez žena u upravi	0,52%	0,47
Poduzeća s barem jednom ženom u upravi	3,20%	0,7
Poduzeća s više od 2 člana uprave	3,36%	0,55
Poduzeća s 2 ili manje člana uprave	0,20%	0,55

Slika 2 i tablica 2 prikazuje prosječnu uspješnost promatranih poduzeća te uspješnost poduzeća prema karakteristikama uprava. Prema dobivenim rezultatima uočene su značajne razlike u uspješnosti poduzeća ovisno o tome imaju li poduzeća ženske članove uprave te ovisno o broju članova uprave. Kada promatramo povrat na imovinu, poduzeća s više od dva člana uprave kao i poduzeća s barem jednom ženom u upravi imaju bolje rezultate od prosjeka. Poduzeća koja imaju barem jednu ženu u upravi imaju prosječan povrat na imovinu od 3,20% što je za 113% više od prosječnog povrata na imovinu koji iznosi 1,5%. Poduzeća s više od dva člana uprave imaju prosječan povrat na imovinu od 3,36% što je za 124% više od prosječnog povrata na imovinu svih promatranih poduzeća. Suprotno tome poduzeća koja nemaju žene u upravi i poduzeća koja imaju dva člana uprave ili manje od dva člana uprave imaju značajno slabije rezultate u odnosu na prosječan povrat na imovinu. Tako poduzeća koja nemaju ženu u upravi imaju povrat na imovinu od 0,52% u prosjeku što je 35% prosječnog iznosa svih poduzeća. Slično tome poduzeća koja imaju dva ili manje člana uprave imaju prosječno značajno niži povrat na imovinu. Tako poduzeća s dva ili manje člana uprave imaju prosječan povrat na imovinu od 0,2% što je samo 13% ukupnog prosjeka. Prema tome se može zaključiti da je broj članova uprave i ženski članovi uprave, iako samo dva promatrana poduzeća ima dvije članice uprave dok niti jedno drugo nema više od jedne ženske članice uprave, imaju pozitivan utjecaj na razinu povrata na imovinu.

Manje su razlike između poduzeća prema ovim kategorijama kada se promatra Tobin's Q pokazatelj. Kao i kod povrata na imovinu, poduzeća koja imaju barem jednu ženu u upravi imaju bolji Tobin's Q pokazatelj od prosjeka, a poduzeća koja nemaju ženu u upravi imaju slabiji Tobin's Q pokazatelj od prosjeka. Tako je prosječan Tobin's Q pokazatelj poduzeća koja imaju barem jednu ženu u upravi 0,7, dok poduzeća koja nemaju ženu u upravi imaju prosječnu vrijednost Tobin's Q pokazatelja od 0,47. Za razliku od toga poduzeća koja imaju više od dva člana uprave i poduzeća koja imaju dva ili manje člana uprave imaju jednaku vrijednost Tobin's Q pokazatelja od 0,55 što je jednako prosječnoj vrijednosti svih promatranih poduzeća. Prema tome se može zaključiti da žene u upravi pozitivno utječu na Tobin's Q pokazatelj, a broj članova uprave nema utjecaj na vrijednost Tobin's Q pokazatelja.

4.3.1. Jednostavna Regresijska analiza povrata na imovinu i broj članova uprave pri razini značajnosti od 10%

Tablica 3. Jednostavna Regresijska analiza povrata na imovinu i broj članova uprave pri razini značajnosti od 10%

SUMMARY  
OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>					
Multiple R		0,212315			
R Square		0,045077			
Adjusted R Square		0,033572			
Standard Error		0,05634			
Observations		85			

<i>ANOVA</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	0,012437	0,012437	3,91804781	0,051085185
Residual	83	0,263458	0,003174		
Total	84	0,275895			

Tablice 3 prikazuje jednostavnu linearnu regresijsku analizu povezanosti povrata na imovinu i broja članova uprave. Koeficijent determinacije je 0,045 što znači da je ovim modelom protumačeno 4,5% svih odstupanja zavisne varijable povrat na imovinu. Koeficijent linearne regresije R iznosi 0,2123 što ukazuje na slabu povezanost povrata na imovinu i broja članova uprave promatranih poduzeća. Iz ANOVA dijela tablice možemo zaključiti da je broj članova uprave statistički značajan pri razini signifikantnosti od 10% jer empirijska razina značajnosti iznosi 0,051 što je manje od razine signifikantnosti pa time prihvaćamo hipotezu da broj članova uprave ima utjecaj na povrat na imovinu.

4.3.2. Jednostavna regresijska analiza povrata na imovinu i broja žena u upravi pri razinu značajnosti od 10%

Tablica 4. Jednostavna regresijska analiza povrata na imovinu i broja žena u upravi pri razinu značajnosti od 10%

SUMMARY  
OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,160012
R Square	0,025604
Adjusted R Square	0,013864
Standard Error	0,056912
Observations	85

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	0,007064	0,007064	2,18094653	0,143512767
Residual	83	0,268831	0,003239		
Total	84	0,275895			

Tablica 4 prikazuje jednostavnu regresijsku analizu povezanosti povrata na imovinu i broja ženskih članova uprave. Koeficijent determinacije je 0,025 što znači da je ovim modelom protumačeno 2,5% svih odstupanja zavisne varijable povrat na imovinu. Koeficijent linearne regresije R iznosi 0,16% što ukazuje na slabu povezanost povrata na imovinu i broja ženskih članova uprava promatranih poduzeća. Iz ANOVA dijela tablice možemo zaključiti da je broj ženskih članova uprave nije statistički značajan pri razini signifikantnosti od 10% jer empirijska razina značajnosti iznosi 0,1435 što je više od razine signifikantnosti pa time ne možemo prihvatiti hipotezu da broj ženskih članova uprave ima utjecaj na povrat na imovinu.

4.3.3. Višestruka regresijska analiza povrata na imovinu, broj članova uprave i broja žena u upravi pri razini značajnosti od 10%

Tablica 5. Višestruka regresijska analiza povrata na imovinu, broj članova uprave i broja žena u upravi pri razini značajnosti od 10%

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>					
Multiple R		0,242142			
R Square		0,058633			
Adjusted R Square		0,035672			
Standard Error		0,056279			
Observations		85			

<i>ANOVA</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2	0,016176	0,008088	2,553663	0,083970382
Residual	82	0,259718	0,003167		
Total	84	0,275895			

Tablica 5 prikazuje višestruku regresijsku analizu kojom se želi utvrditi utječu li broj članova uprave i broj ženskih članova uprave na povrat na imovinu. Koeficijent determinacije je 0,0586 što znači da je ovim modelom protumačeno 5,86% svih odstupanja zavisne varijable povrat na imovinu. Koeficijent linearne regresije R iznosi 0,2421 što ukazuje na slabu povezanost povrata na imovinu s brojem članova uprava i broja ženskih članova uprava promatranih poduzeća. iz ANOVA dijela tablice možemo zaključiti da broj članova uprave i broj ženskih članova uprave imaju statistički značajan utjecaj na povrat na imovinu pri razini signifikantnosti od 10% jer empirijska razina značajnosti iznosi 0,0839 što je manje od razine signifikantnosti pa time prihvaćamo hipotezu da broj članova uprave i broj ženskih članova uprave imaju utjecaj na povrat na imovinu.

4.3.4. Jednostavna regresijska analiza tobin`Q pokazatelja i broj članova uprave pri razini značajnosti od 5%

Tablica 6. Jednostavna regresijska analiza tobin`Q pokazatelja i broj članova uprave pri razini značajnosti od 5%

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,001856444
R Square	0,000003446
Adjusted R Square	-
Standard Error	0,575482312
Observations	85

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	9,47E-05	9,47E-05	0,000286	0,986547
Residual	83	27,48793	0,33118		
Total	84	27,48803			

Tablica 6 prikazuje jednostavnu regresijsku analizu o utjecaju broja članova uprava na tobin`s Q pokazatelj. Vrlo niske razine koeficijenta determinacije i koeficijenta linearne regresije upućuju da nema značajne povezanosti između Tobin`s Q pokazatelja i broj članova uprave kod promatranih poduzeća što potvrđuje i empirijska razina značajnosti koja je značajno veća od 0,05 pa prema tome ne možemo prihvatiti hipotezu da broj članova uprave ima utjecaj na razinu Tobin`s Q pokazatelja.

4.3.5. Jednostavna regresijska analiza tobin`s Q pokazatelja i broj žena u upravi pri razini značajnosti od 5%

Tablica 7. Jednostavna regresijska analiza tobin`s Q pokazatelja i broj žena u upravi pri razini značajnosti od 5%

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,156717941
R Square	0,024560513
Adjusted R Square	0,01280823
Standard Error	0,568372287
Observations	85

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	0,67512	0,67512	2,08985	0,152046
Residual	83	26,81291	0,323047		
Total	84	27,48803			

Tablica 7 prikazuje jednostavnu regresijsku analizu o utjecaju broja ženskih članova uprava na tobin`s Q pokazatelj. Koeficijent determinacije je 0,0245 što znači da je ovim modelom protumačeno 2,45% svih odstupanja zavisne varijable koja je Tobin`s Q pokazatelj. Koeficijent linearne regresije R iznosi 0,1567 što ukazuje na slabu povezanost Tobin`s Q pokazatelja s brojem ženskih članova uprava promatranih poduzeća. Empirijska razina značajnosti i u ovom slučaju pokazuje da ne možemo prihvatiti hipotezu da broj žena u upravi ima statistički značajan utjecaj na razinu Tobin`s Q pokazatelja.



4.3.6. Višestruka regresijska analiza tobin`s Q pokazatelja, broj članova uprave i broj žena u upravi pri razini značajnosti od 5%

Tablica 8. Višestruka regresijska analiza tobin`s Q pokazatelja, broj članova uprave i broj žena u upravi pri razini značajnosti od 5%

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,160195
R Square	0,025662
Adjusted R Square	0,001898
Standard Error	0,571504
Observations	85

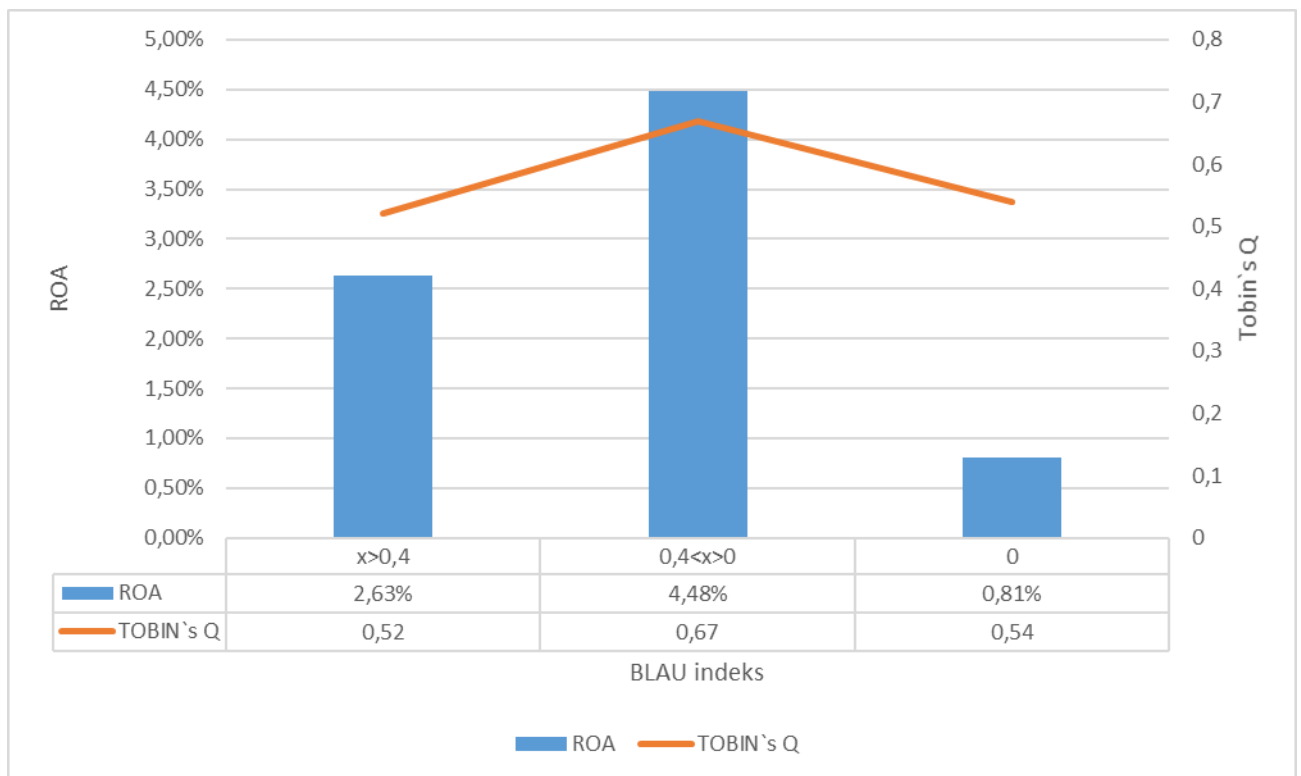
ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2	0,70541	0,352705	1,079872	0,344419
Residual	82	26,78262	0,326617		
Total	84	27,48803			

Tablica 8 prikazuje višestruku regresijsku analizu o utjecaju broja članova uprave i broj ženskih članova uprave na tobin`s Q pokazatelj. Koeficijent determinacije je 0,0256 što znači da je ovim modelom protumačeno 2,56% svih odstupanja zavisne varijable koja je Tobin`s Q pokazatelj. Koeficijent linearne regresije R iznosi 0,1601 što ukazuje na slabu povezanost Tobin`s Q pokazatelja s brojem ženskih članova uprava i brojem članova uprave promatranih poduzeća. Empirijska razina značajnosti u ovom slučaju pokazuje da ne možemo prihvatiti hipotezu da broj žena u upravi i broj članova uprava ima statistički značajan utjecaj na razinu Tobin`s Q pokazatelja.

Niti u jednom od provedenih regresijskih analiza ne možemo prihvatiti da nezavisne varijable koje su u ovim slučajevima bile broj članova uprave promatranih poduzeća i broj ženskih članova uprave promatranih poduzeća imaju utjecaj na zavisnu varijablu Tobin`'s Q pokazatelj. U ob a provedena slučaja utvrđene su slabe povezanosti između Tobin`'s Q pokazatelja kao zavisne varijable i broja članova uprave i broja žena u upravi kao nezavisne varijable. Posebno se ističe regresijska analiza Tobin`'s Q pokazatelja i broja članova gdje koeficijent linearne korelacije 0,001 čime se može zaključiti da ne postoji povezanost između ove dvije varijable. Prema tome se može zaključiti da broj članova uprave i broj žena u upravi nema utjecaj na vrijednosti Tobin`'s Q pokazatelja promatranih poduzeća.

Slika 3 . analiza uspješnosti promatranih poduzeća prema vrijednosti BLAU indeksa



Slika 3 prikazuje uspješnost poduzeća grupiranih prema vrijednosti Blau indeksa. Najuspješnija su poduzeća čija vrijednost blau indeksa iznosi između 0,4 i 0 iako je u toj kategoriji najmanja pojedinačna vrijednost blau indeksa promatranih poduzeća u toj kategoriji 0,22. Poduzeća koja imaju vrijednost blau indeksa 0 imaju i značajno niži povrat na imovinu od poduzeća koja imaju vrijednost blau indeksa više od nula.

Kada se gleda vrijednost Tobin`'s Q pokazatelja, opet najbolji rezultat ima grupa poduzeća čija je vrijednost blau indeksa više od 0 i manje od 0,4. Najnižu vrijednost Tobin`'s Q pokazatelja ima grupa poduzeća koja imaju vrijednost Tobin`'s Q pokazatelja više o 0,4, ali ne znatno nižu od grupe poduzeća koja imaju vrijednost ovog pokazatelja 0.

Treba naglasiti da 62 od 85 promatranih poduzeća ima vrijednost blau indeksa 0, 14 poduzeća ima vrijednost višu od 0,4 dok se ostalih 9 poduzeća nalazi u srednjoj kategoriji.

Prema ovim rezultatima možemo zaključiti da postoji povezanost između broja članova uprave i povrata na imovinu, to pokazuje usporedba između poduzeća koja imaju više od dva člana i poduzeća koja imaju dva ili manje člana uprave. Ta usporedba prikazuje da poduzeća koja imaju više od dva člana uprave imaju značajno bolji povrat na imovinu i od prosjeka i od poduzeća koja imaju manje od dva člana uprave što je potvrđeno i u regresijskoj analizi što znači da je broj članova uprave značajan za uspješnost poslovanja. Kada se promatra usporedba poduzeća koja imaju ženu u upravi i poduzeća koja nemaju žensku članicu uprave jasno je da poduzeća koja imaju ženu u upravi imaju znatno bolje rezultate povrata na imovinu, ali i bolji Tobin`'s Q pokazatelj. Prema tome možemo zaključiti da su više od dva člana uprave i barem jedna žena u upravi pozitivno utječu na povrat na imovinu.

Samo poduzeća koja imaju barem jednu ženu u upravi i poduzeća čiji je blau indeks između 0 i 0,4 imaju viši Tobin`'s Q pokazatelj od prosjeka, ali i jedino ove dvije kategorije poduzeća odstupaju od prosjeka. Tobin`'s pokazuje odnos tržišne vrijednosti poduzeća i vrijednosti ukupne imovine poduzeća tako da možemo reći da prisustvo žena u upravi pozitivno utječe na tržišnu vrijednost promatranih poduzeća, ali i da investitori pozitivno reagiraju na prisustvo žena u upravi i spolnu raznolikost među članovima uprave. Regresijska analiza u kojima je zavisna varijabla bila Tobin`'s Q pokazatelj nije imala statistički značajne rezultate.

#### 4.3. Ograničenja istraživanja

Ograničenje ovog istraživanja u kojemu se istražuje utjecaj spolne raznolikost uprava i utjecaj ženskih članova uprave na uspješnost poslovanja je slaba zastupljenost žena u upravama promatranih poduzeća. Samo 16% članova promatranih uprava su žene i samo 31 od 85

promatranih poduzeća ima ženu u upravi što je ograničenje ovog istraživanja jer ipak većina promatranih poduzeća nema ženu u upravi pa prema tome ne možemo govoriti o spolnoj raznolikosti u većini uprava promatranih poduzeća.

Uz spolnu raznolikost, istraživao se i utjecaj broja članova uprave na uspješnost poslovanja. Mod, najčešći broj članova uprave u ovom istraživanju je jedan član uprave. 29 od 85 promatranih poduzeća ima samo jednog člana uprave, 21 poduzeća ima dva člana, a 35 poduzeća ima više od dva člana uprave.

Kao ograničenje kod istraživanja spolne raznolikosti je mali broj članova uprave u većini promatranih poduzeća od kojim mnoge imaju i samo jednog člana pa zbog toga mnoge kompanije imaju blau indeks jednak nuli što je sigurno jedno od ograničenja korištenja blau indeksa.

Prema tome kao glavna ograničenja ovog istraživanja mogu se istaknuti mali broj članova uprava u većini promatranih poduzeća i mali ukupni broj žena među članovima uprava promatranih poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi.

## 5. Zaključak

Pri promatranju uspješnosti poslovanja poduzeća možemo pronaći mnoge razloga zbog kojih su neka poduzeća uspješna, a druga nisu. Jedan od tih razloga su i karakteristike grupe ljudi na rukovodećim pozicijama tj. karakteristike uprave. U ovome istraživanju promatrana je spolna raznolikost članova uprave, broj članova uprave i broj žena u upravi poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi.

U središtu ovog istraživanja je uprava. Uprava upravlja poslovanjem poduzeća. Promatrane uprave su dio dualističkog modela korporativnog upravljanja što znači da upravu imenuje nadzorni odbor koji je zadužen za nadzor poslovanja. Karakteristike uprave imaju utjecaja na poslovanje poduzeća što se može vidjeti i u ovom istraživanju. Za upravu je važno naći optimalan broj članova, niti previše niti premalo članova. Ovo istraživanje pokazuje nedostatke koje imaju uprave koje imaju malo članova kroz slabije rezultate poslovanja i od prosjeka i od poduzeća čije uprave imaju više članova. Uz to promatran je uspjeh poduzeća koja imaju ženu u upravi gdje je vidljivo da poduzeća koja imaju ženu u upravi, ali dio tih rezultata je povezan i s većim brojem članova uprave jer većina poduzeća čije uprave imaju samo jednog člana, često je taj član muškarac, tj. poduzeća koja imaju ženu u upravi često imaju i više od dva člana uprave.

Raznolikost među članovima grupe mogu imati značajne prednosti i pozitivan utjecaj na poslovanje iako većina promatranih poduzeća nema značajnu spolnu raznolikost dapače većina promatranih poduzeća ima isključivo muške članove uprave. Tak raznolikost među članovima povećava kreativnost, sposobnost rješavanje složenih problema čemu raznolikost pridonosi time što raznoliki članovi grupe imaju razlika znanja, vještine i iskustva. Uz to poduzeća koja žele imati raznolike zaposlenike privlače više talenata zbog toga što ne postavljaju ograničenja pri zapošljavanju. Naravno raznolikost među članovima grupa pa tako i uprava ima i svoje nedostatke među kojima se ističe kao najznačajniji nedostatak problemi u komunikaciji. Komunikacija može biti najveći problem grupa koju čine raznoliki članovi baš zbog toga što imaju različita znanja, iskustva, imaju različite tradicije ili dolaze iz

različitih kultura, ali to ne treba biti nešto što bi dugoročno stvaralo probleme u poslovanju poduzeća.

Prema rezultatima istraživanja možemo zaključiti da poduzeća koja imaju barem jednu ženu u upravi imaju i bolje rezultate poslovanje, u ovom istraživanju pod rezultatima poslovanja podrazumijevamo povrat na imovinu i Tobin`s Q pokazatelj, od poduzeća koja nemaju ženu i upravi, ali i od prosjeka. Isto vrijedi i za uprave koje imaju više od dva člana, tj. uprave koje imaju više od dva člana imaju značajno bolje rezultate od prosjeka kao i od uprava koje imaju dva ili jednog člana uprave. Provedenom regresijskom analizom možemo zaključiti da postoji povezanost broja članova uprave i povrata na imovinu, nakon provedene višestruke regresijske analize smo zaključili da postoji povezanost između broja članova uprave i broja žena u upravi s povratom na imovinu, pri značajnosti od 10%. Povezanost između broja članova uprave i Tobin`s Q pokazatelja nije utvrđena regresijskom analizom kao niti povezanost između broja žena u upravi i Tobin`s Q pokazatelja promatranih poduzeća. Blau indeks

Možemo reći prema dobivenim rezultatima da postoji povezanost između uspješnosti poslovanja poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi s brojem članova njihovih uprava i brojem žena u upravi. Mora se istaknuti da mnogo faktora utječe na poslovanja pa tako i na uspješnost poslovanja, ali ovo istraživanje je pokazalo značajne razlike u uspješnosti ovisno o broju članova uprave i o tome ima li uprava ženske članove.

## Popis izvora

1. Adams, R., Ferreira, D., (2009.), Women in the boardroom and their impact on governance and performance, Journal of Financial Economics, 94(2): 291–309
2. AD plastik d.d., (2020.), Integrirani godišnji izvještaj 2019., <https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2020/04/IGI-2019-HR.pdf>, pristupljeno: 25.11.2020.
3. Adriatic Croatia International Club za djelatnost marina d. d., (2020.), Godišnje izvješće za godinu završenu na dan 31. prosinca 2019. godine zajedno sa izvješćem neovisnog revizora, <https://corporate.aci-marinas.com/wp-content/uploads/2020/06/Prilog-1.pdf>, pristupljeno: 25.11.2020.
4. Adris grupa d.d., (2020.), Godišnje izvješće i izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019., [file:///C:/Users/User/Downloads/adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdatnimdokumentima%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/adrisgrupa-godisnjeizvjescerevidirano2019sdatnimdokumentima%20(1).pdf), pristupljeno: 30.11.2020.
5. Agram banka d.d., (2020.), Revidirani financijski izvještaji Agram banke d.d. za razdoblje od 1.1.2019. do 31.12.2019., <https://www.agrambanka.hr/uploads/doc/opcenito/financijska-izvjesca/financijsko-izvjesce-2019.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.
6. Alpha adriatic d.d., (2020.), Konsolidirani revidirani financijski izvještaji za razdoblje 1.1. do 31.12.2019. godine, <http://www.uljaniksm.com/media/pdf/Izvjesca/2019/ULPL-fin2019-1Y-REV-K-HR.pdf>, pristupljeno: 6.12.2020.
7. Anamootoo Natzkoff J., Boussie A., Kersley R., Klerk E., Ramji D., Sezer Longworth B., (2019.), Resaech institute, The CS gender 3000 in 2019: the changing face of compaines, Credit Suisse, pristupljeno: 9.5.2021.
8. Arena hospitality group d.d., (2020.), Godišnje izvješće i financijski izvještaji 2019., <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/30/Godisnje-izvjesce-2019.ispravak-kons.pdf>, pristupljeno: 28.11.2020.

9. Atlantic grupa d.d., (2020.), Godišnje izvješće 2019., <https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-za-2019g/Godisnje%20izvjesce%20Atlantic%20Grupe%20za%202019.godinu.pdf>, pristupljeno: 28.11.2020.
10. Atlantska plovidba d.d., (2020.), Revidirani godišnji financijski izvještaj grupe Atlantska plovidba d.d. za razdoblje I - XII 2019.g., <https://www.atlant.hr/data/obavijest155.pdf>, pristupljeno: 30.11.2020.
11. Auto Hrvatska d.d., (2020.), Konsolidirano financijsko izvješće Q4 2019., <https://www.autohrvatska.hr/EasyEdit/UserFiles/2020/koko/dionicko-drustvo/financijski-izvjestaji/konsolidiranoq42019.pdf>, pristupljeno: 30.11.2020.
12. Barbara Mazur, (2010):J Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice, Journal of Intercultural Management, Vol. 2, No. 2, 5–15
13. Bilokalnik-ipa d.d., (2020.), Privremeni nerevidirani financijski izvještaj za period od 1.5.2019. do 30.4.2020., [http://www.bilokalnik.hr/Fin\\_izv\\_2019\\_4\\_01052019-30042020.pdf](http://www.bilokalnik.hr/Fin_izv_2019_4_01052019-30042020.pdf), pristupljeno: 1.12.2020.
14. Brionika d.d., (2020.), godišnje izvješće za 2019., <http://brionka.hr/wp-content/themes/brionka/assets/GFI%20POD%20GRUPA%20BRIONKA%2001.01.-31.12.2019%20HANFA.pdf>, pristupljeno: 4.12.2020.
15. Brodogradilište Viktor Lenac d.d., (2020.), Konsolidirani godišnji financijski izvještaji 2019., <https://www.lenac.hr/fdsak3jnFsk1Kfa/template/Konsolidirani-godisnji-financijski-izvjestaji-2019.pdf>, pristupljeno: 6.12.2020.
16. Brodomerkur d.d., (2020.), Izvješće neovisnog revizora i konsolidirani financijski izvještaji za godinu koja je završila 31.12.2019., <https://www.brodomerkur.hr/cms/clients/1/documents/226.pdf>, pristupljeno: 30.11.2020.
17. Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003.) Corporate governance, board diversity, and firm value. Financial Review, 38: 33–53.
18. Cartwright, R. (2002.), Managing diversity, Capstone, Oxford
19. Croatia airlines d.d., (2020.), Godišnje izvješće društva Croatia Airlines d.d. i Grupe Croatia Airlines za 2019. godinu, <file:///C:/Users/User/Downloads/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20za%202019.%20godinu.pdf>, pristupljeno: 4.12.2020.



20. Croatia osiguranja d.d., (2020.), Godišnje izvješće za 2019. godinu, <https://kompanija.crosig.hr/media/uploads/cros-fin2019-1y-rev-k-hr.pdf>, pristupljeno: 28.11.2020.
21. Čakovečki mlinovi d.d., (2020.), Godišnje konsolidirano izvješće za 2019., [file:///C:/Users/User/Downloads/Grupa\\_CM\\_-\\_Godisnje\\_izvjesce\\_2019\\_19.5.2020.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Grupa_CM_-_Godisnje_izvjesce_2019_19.5.2020.pdf), 3.12.2020.
22. Čarteks d.d., (2020.), Godišnje izvješće uprave za 2019. godinu, [https://cateks.hr/upload/2020/03/revidirano\\_godisnje\\_izvjesce\\_cateks\\_2019\\_5e785d07abacb.pdf](https://cateks.hr/upload/2020/03/revidirano_godisnje_izvjesce_cateks_2019_5e785d07abacb.pdf), pristupljeno:4.12.2020.
23. Dalekovod d.d., (2020.), Konsolidirano i nekonsolidirano godišnje izvješće 2019., <http://www.dalekovod.com/EasyEdit/UserFiles/financije/1Y%202019/Revidirano/dlkvgodisnje-izvjesce-2019hrvpotpisano.pdf>, pristupljeno: 28.11.2020.
24. David A. Carter, Frank D'Souza, Betty J. Simkins, and W. Gary Simpson, (2010): The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm, Financial Performance, Corporate Governance: An International Review, 18(5): 396–414
25. Dukat d.d., (2020.), Godišnji revidirani financijski izvještaj Dukat grupa I-XII 2019., <https://www.dukat.hr/media/3796/dukat-grupa-godic-nji-revidirani-izvjec-taj-i-xii-2019.pdf>, pristupljeno:5.12.2020.
26. DTR d.d., (2020.), Godišnje izvješće na datum 31.12.2020., <https://prev.zse.hr/UserDocImages/financ/DTR-fin2019-1Y-REV-N-HR.pdf>, pristupljeno: 4.12.2020.
27. Đuro Đaković grupa d.d., (2020.), Godišnje izvješće uprave o poslovanju 2019., <https://www.duro-dakovic.com/download/modules/investors/read/817-godisnje-izvjesce.pdf/>, pristupljeno: 4.12.2020.
28. Ericsson Nikola Tesla d.d., (2020.), Godišnje izvješće 31. prosinca 2019., [https://www.ericsson.hr/documents/20181/187907/Revidirani\\_Godisnji\\_izvjestaj\\_2019.pdf/5a541ef1-313d-4779-974b-68a2b70c328d](https://www.ericsson.hr/documents/20181/187907/Revidirani_Godisnji_izvjestaj_2019.pdf/5a541ef1-313d-4779-974b-68a2b70c328d), pristupljeno: 4.12.2020.
29. Farag, H., Mallin, C. (2016), The impact of the dual board structure and board diversity: Evidence from Chinese Initial Public Offerings (IPOs), Journal of Business Ethics, 139(2): 333-349.
30. Francoeur, C., Labelle, R., Sinclair- Desgagne, B. (2008): Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management, Journal od Business Ethics, 81: 83-95.

31. Funch, M., Rose, C., Munch-Madsen, P., (2013), Does board diversity really matter? Gender does not, but citizenship does, International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM),8(1): 16-27
32. FTB turizam d.d., (2020.), Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019., [http://www.ftb-turizam.com/wp-content/uploads/2020/04/FTB-FS-31-12-2019-HRV\\_signed.pdf](http://www.ftb-turizam.com/wp-content/uploads/2020/04/FTB-FS-31-12-2019-HRV_signed.pdf), pristupljeno: 5.12.2020.
33. Goodstein, J., Gautam, K., Boeker, W. (1994), The effects of board size and diversity on strategic change, Strategic Management Journal, 15: 241-250
34. Granolio d.d., (2020.), Godišnje izvješće za 2019. godinu, <http://www.granolio.hr/images/content/GRNL-fin2019-1Y-REV-K-HR.pdf>, pristupljeno: 28.11.2020.
35. Hoteli Jadran d.d., (2020), Konsolidirano revidirano financijsko izvješće za razdoblje od 1.1. do 31.12.2019., <http://jadrandd.com/pdf/2019/hoteli-jadran-d.d.-konsolidirano-revidirano-izvjesce-za%202019-godinu.pdf>, pristupljeno: 29.11.2020.
36. Hoteli Maestral d.d., (2020.), Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019., <https://prev.zse.hr/UserDocsImages/financ/HMST-fin2019-1Y-REV-N-HR.pdf>, pristupljeno: 4.12.2020.
37. HOTELI ŽIVOGOŠĆE D.D., (2020.), Godišnji financijski izvještaj za 2019., <https://hoteli-zivogosce.hr/wp-content/uploads/2020/05/Godi%C5%A1nji-financijski-izvje%C5%A1taj-za-2019.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.
38. HPB d.d., (2020.), Konsolidirani financijski izvještaji za razdoblje od 1.1. do 31.12.2019., <https://www.hpb.hr/wp-content/uploads/2020/05/Godi%C5%A1nje-revidirano-financijsko-izvje%C5%A1%C4%87e-GFI-KI-konsolidirano-HPB-Grupe-za-2019.godinu.pdf>, pristupljeno: 28.11.2020.
39. Hrvatski telekom d.d., (2020), Godišnje izvješće 2019., [file:///C:/Users/User/Downloads/HT%20Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%202019\\_HRV.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/HT%20Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%202019_HRV.pdf), pristupljeno: 28.11.2020.
40. HTP Korčula d.d., (2020.), Financijska revidirana izvješća za 2019. godinu, [https://www.korcula-hotels.com/downloads/izvjesca/2019/GFI\\_POD\\_2019.pdf](https://www.korcula-hotels.com/downloads/izvjesca/2019/GFI_POD_2019.pdf), pristupljeno: 5.12.2020.
41. HTP Orebić d.d., (2020.), Izvješće o poslovanju za 2019. godinu i izvješće neovisnog revizora, [https://www.orebic-hotels.hr/downloads/izvjesca/2020/GFI\\_POD\\_2019.pdf](https://www.orebic-hotels.hr/downloads/izvjesca/2020/GFI_POD_2019.pdf), pristupljeno:5.12.2020.

42. Ilirija d.d., (2020.), Godišnji izvještaj o poslovanju za 2019., <https://ilirijabiograd.com/clients/1/uploads/Ilirija%20dd%20-%20Revidirani%20godis%CC%8Cnji%20izvjesc%CC%8Ctaj%20o%20poslovanju%20za%202019.pdf>, pristupljeno: 29.11.2020.
43. INA d.d., (2020.), Konsolidirani i odvojeni financijski izvještaji za godinu završenu na dan 31. prosinca 2019. godine zajedno s izvještajem neovisnog revizora, <https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/03/INA-dd-and-INA-Group-AFS-HRV-FINAL.pdf>, pristupljeno: 29.11.2020.
44. Ingra d.d., (2020.), Konsolidirani godišnji financijski izvještaj 2019., <http://ingra.hr/wp-content/uploads/2020/06/Ingra-konsolidirani-GFI-za-2019.-godinu.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.
45. Institut IGH d.d., (2020.), Godišnje izvješće za 2019. godinu, <https://prev.zse.hr/UserDocImages/financ/IGH-fin2019-1Y-REV-N-HR.pdf>, pristupljeno 28.11.2020.
46. Imperial riviera d.d., (2020.), Godišnje izvješće 2019., <http://www.imperial-riviera.hr/uploads/i/imperial/2018/Financijska%20izvjesc%5%A1%C4%87a/Imperial%20Riviera%201Y%20izvjesc%202019%20konsolidirano.pdf>, pristupljeno: 4.12.2020.
47. Istarska kreditna banka Umag d.d., (2020.), Godišnje izvješće za 2019. godinu, [http://www.ikb.hr/sites/default/files/attached-files/godisnje izvjesce 2019 hr.pdf](http://www.ikb.hr/sites/default/files/attached-files/godisnje%20izvjesc%202019%20hr.pdf), pristupljeno: 5.12.2020.
48. Jadran tvornica čarapa d.d., (2020.), Izvješće uprave i godišnja financijska izvješća za 2019. godinu, <https://prev.zse.hr/UserDocImages/financ/JDTC-fin2019-1Y-REV-K-HR.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.
49. Jadroagent d.d., (2020.), Godišnja financijska izvješća 1.1.2019.-31.12.2019., [http://www.jadroagent.hr/dokumenti/Financijska izvjesca/JDGT%20GFI%20FIN%20IZVJESCE%202019 objava.pdf](http://www.jadroagent.hr/dokumenti/Financijska%20izvjesc%2019%20objava.pdf), pristupljeno: 5.12.2020.
50. Janaf d.d., (2020.), Godišnji izvještaj za 2019. godinu, <https://janaf.hr/storage/gohEufcf90PwLBPP3lyp.pdf>. Pristupljeno: 5.12.2020.
51. Janssens M., Steyaert C., (2003.) Theories of Diversity within Organisation Studies: Debates and Future Trajectories, Nota di Lavoro, No. 14.2003, Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM), Milano

52. Karlovačka banka d.d., (2020.), Godišnje izvješće za 2019. godinu, <https://www.kaba.hr/wp-content/uploads/2020/03/GFI-KI-01.01.-31.12.2019.pdf>, pristupljeno:5.12.2020.
53. Kent Baker, H., Anderson, R. (ur.), (2010), Corporate governance: A Synthesis of theory, research and practice, Jonh Wiley & Sons inc., Hoboken, New Jersey
54. Kiel, G., Nicholson, J. (2003.), Board Composition and Corporate Performance: how the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance, Blackwel IPublishing Ltd, 11 (3): 189 – 205.
55. Knight, D., Pearce, C.L., Olian, J.D., Simas, H.P., Smith, K., Flood, K., (1999.), Top management team diversity, group process and strategic consensus, Strategic Management Journal, 20(5): 445-465.
56. Koestlin d.d., (2020.), Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019., <https://www.koestlin.hr/files/2019-godisnji-financijski-izvjestaj-zajedno-s-izvjestajem-neovisnog-revizora-2019-1589956503.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.
57. Koka d.d., (2020.), Godišnje izvješće za 2019. godinu, <http://www.cekin.org/dokumenti/2020/GFI-POD-GODISNJE-IZVJESCE-2019.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.
58. Končar d.d., (2020.), Godišnje financijsko izvješće i izvješće neovisnog revizora 2019., <https://www.koncar.hr/wp-content/uploads/2020/08/Koncar-godisnje-izvjesce-2019.pdf>, pristupljeno: 29.11.2020.
59. Koteks d.d., (2020.), Financijski izvještaji za godinu završenu 31. prosinca 2019. zajedno s izvješćem neovisnog revizora, [http://www.koteks.hr/revizorska/revizorsko\\_2019.pdf](http://www.koteks.hr/revizorska/revizorsko_2019.pdf), pristupljeno: 5.12.2020.
60. Kraš d.d., (2020.), Rezultati poslovanja Kraš d.d. i Kraš grupe za razdoblje I-XII 2019. godine, [https://www.kras.hr/datastore/filestore/92/FI-I\\_XII-2019-KONSOLIDIRANO.pdf](https://www.kras.hr/datastore/filestore/92/FI-I_XII-2019-KONSOLIDIRANO.pdf), pristupljeno: 5.12.2020.
61. Kutjevo d.d., (2020.), Godišnje izvješće za grupu za 2019. godinu, <https://admin.kutjevo.com/wp-content/uploads/2020/11/KTJV-fin2019-1Y-REV-K-HR.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.
62. Liburnia riviera hoteli d.d., (2020.), Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019., <https://prev.zse.hr/UserDocsImages/financ/LRH-fin2019-1Y-REV-N-HR.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.

63. Loden M., Rosener J. B., (1991) Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource, Homewood IL: Business One Irwin
64. Lošinjska plovidba-holding d.d., (2020.), Konsolidirani godišnji financijski izvještaji na dan 31. prosinca 2019. zajedno s izvješćem neovisnog revizora, <https://www.lp-holding.hr/LPLH-fin2019-1Y-REV-K-HR.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.
65. Luka Ploče d.d., Revidirani konsolidirani izvještaj za razdoblje od 1.1.2019. do 31.12.2019., <https://www.luka-ploce.hr/wp-content/uploads/2020/06/LKPC-fin2019-1Y-REV-K-HR.pdf>, pristupljeno: 29.11.2020.
66. Luka Rijeka d.d., (2020.), Godišnje izvješće za 2019. godinu, [https://lukarijeka.hr/wp-content/uploads/2020/04/LKRI\\_2019\\_GODISNJE\\_IZVJESCE\\_CRO\\_30032020\\_signed.pdf](https://lukarijeka.hr/wp-content/uploads/2020/04/LKRI_2019_GODISNJE_IZVJESCE_CRO_30032020_signed.pdf), pristupljeno: 29.11.2020.
67. Maistra d.d., (2020.), Godišnje izvješće i izvješće neovisnog revizora 31. prosinca 2019. zajedno s dodatnim dokumentima, [https://docs.maistra.com/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%202019.pdf?\\_gl=1\\*s0sjs5\\*\\_ga\\*MjEzMTE0MjgyNy4xNjAwMjM0NzU2\\*\\_ga\\_XTKXNTKDTX\\*MTYxMTY1Mzk5My4zLjEuMTYxMTY1NDAwMi41MQ..&\\_ga=2.73268055.515856251.1611653995-2131142827.1600234756](https://docs.maistra.com/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%202019.pdf?_gl=1*s0sjs5*_ga*MjEzMTE0MjgyNy4xNjAwMjM0NzU2*_ga_XTKXNTKDTX*MTYxMTY1Mzk5My4zLjEuMTYxMTY1NDAwMi41MQ..&_ga=2.73268055.515856251.1611653995-2131142827.1600234756). pristupljeno: 5.12.2020.
68. Maraska d.d., (2020.), Godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019., <https://maraska.hr/wp-content/uploads/2020/05/Godi%C5%A1nji-financijski-izvje%C5%A1taj-za-2019-revidirani-nekonsolidirani.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.
69. Martín, C.J.G., Herrero, B. (2018), Boards of directors: composition and effects on the performance of the firm, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 31(1): 1015-1041.
70. Mateljak Ž.(2020), : Utjecaj spolne zastupljenosti u upravljačkim pozicijama na profitabilnost velikih poduzeća u republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 8 No. 1, pp. 1-17
71. Medika d.d., (2020.), Godišnje izvješće zajedno s izvješćem revizora za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine, [http://www.medika.hr/media/2318/medika-grupa-2019\\_revizorsko.pdf](http://www.medika.hr/media/2318/medika-grupa-2019_revizorsko.pdf), pristupljeno: 29.11.2020.
72. Medora hoteli i ljetovališta d.d., (2020.), Godišnji financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2019. godinu, <https://mhr-podgora.com/wp->

[content/uploads/2020/04/GFI-POD\\_2019\\_MHR\\_javna-objava\\_20200430.pdf](content/uploads/2020/04/GFI-POD_2019_MHR_javna-objava_20200430.pdf),

pristupljeno: 4.12.2020.

73. Meritus ulaganja d.d., (2020.), Odvojeno godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019., <https://prev.zse.hr/userdocsimages/financ/MRUL-fin2019-1Y-REV-N-HR.pdf>, pristupljeno: 29.11.2020.
74. Miller, T., del Carmen Triana, M. (2009.), Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity - Firm Performance Relationship, *Journal of Management Studies*, 46(5): 755-786.
75. Mishra, R., Jhumhunwala, S. (2013.), Diversity and effective corporate board, 1. edition, Elsevier, Oxford
76. McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (p. 17–45). American Psychological Association.
77. Monks, R.A.G., Minow, N. (2004.), *Corporate governance*, 3ed., Blackwell Business, Malden
78. Organisation for Economic Co-Operation and Development (2004.), *OECD Principles of Corporate Governance*. OECD, Paris
79. Orsag, S. (2015.), *Poslovne financije*, Hufa, Avantis, Zagreb
80. OT-Optima telekom d.d., (2020.), Godišnje izvješće grupe za 2019.godinu, [https://www.optima.hr/system/document/pdf/1494/Optima\\_Telekom\\_2019\\_HRV\\_FINAL.pdf](https://www.optima.hr/system/document/pdf/1494/Optima_Telekom_2019_HRV_FINAL.pdf), pristupljeno: 29.11.2020.
81. Padini, R., Mahmood, A., Agbola, F. (2020.), Does the Board Gender Diversity Enhance Firm Performance?, *Asian Journal of Business Research*, 10(1): 29-46.
82. Petrokemija d.d., (2020.), Konsolidirano godišnje izvješće za 2019. godinu, [https://petrokemija.hr/Portals/0/Dokumenti\\_Kompanija/Financije/IzvjescjeGrupaPetrokemija2019gKRev.pdf?ver=2020-04-08-082022-580](https://petrokemija.hr/Portals/0/Dokumenti_Kompanija/Financije/IzvjescjeGrupaPetrokemija2019gKRev.pdf?ver=2020-04-08-082022-580), pristupljeno: 29.11.2020.
83. PIK d.d. Rijeka, (2020.), Financijski izvještaji za 2019. godinu, [https://pikrijeka.hr/media/filer\\_public/1f/2f/1f2ff36f-13ba-442d-951d-a1180bd95024/pik\\_2019-revidiranopotpisano.pdf](https://pikrijeka.hr/media/filer_public/1f/2f/1f2ff36f-13ba-442d-951d-a1180bd95024/pik_2019-revidiranopotpisano.pdf), pristupljeno: 5.12.2020.

84. Plava laguna d.d., (2020.), Godišnji izvještaj 2019. godina, <file:///C:/Users/User/Downloads/PLAVA-LAGUNA-31.12.2019.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.
85. Podravka d.d., (2020), Godišnje izvješće grupe Podravka za 2019. godinu, <file:///C:/Users/User/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Grupe%20Podravka%20za%202019%20godinu-1.pdf>, pristupljeno: 28.11.2020.
86. Podravska banka d.d., (2020.), Godišnje izvješće 2019., [https://www.poba.hr/wp-content/uploads/2020/07/POBA\\_GI\\_2019\\_HR\\_www.pdf](https://www.poba.hr/wp-content/uploads/2020/07/POBA_GI_2019_HR_www.pdf), pristupljeno: 5.12.2020.
87. Posarić N., Kokot K., Klačmer Čalopa M. (2019): Analiza zastupljenosti žena na upravljačkim pozicijama u hrvatskim poduzećima i njihov utjecaj na uspješnost poslovanja, EKONOMSKI PREGLED, 70 (2) 259-275
88. Privredna banka Zagreb d.d., (2020.), Godišnje izvješće 31. prosinca 2019., [https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/financijska-izvjesca/2019\\_godisnje/GI-2019\\_FINAL.pdf](https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/financijska-izvjesca/2019_godisnje/GI-2019_FINAL.pdf), pristupljeno: 5.12.2020.
89. Ranti, U.O. (2013.), The Effects of board size and CEO duality on firms capital structure: a study of selected listed firms in Nigeria, Asian Economic and Financial Review, 3(8):1033-1043.
90. Saponia d.d., (2020.), Konsolidirano godišnje izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine., [https://prev.zse.hr/userdocsimages/financ/SAPN-fin2019-1Y-REV-K-HR\\_2.pdf](https://prev.zse.hr/userdocsimages/financ/SAPN-fin2019-1Y-REV-K-HR_2.pdf), pristupljeno: 5.12.2020.
91. Sheikh, J., Majid Khan, M., Iqbal, W., Shakeel Ahmed, W., Tahir Masood, M. (2012.), Examination of Theoretical and Empirical Studies on Firm's Performance in Relation to its' Board Size: A Study of Small and Medium Size Public Firms, Journal of Management Research, 4(2): 242-254.
92. Slatinska banka d.d., (2020.), Godišnji financijski izvještaji i izvješće neovisnog revizora za 2019. godinu, <https://www.slatinska-banka.hr/wp-content/uploads/sb-izvjesce-10K.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.
93. Solaris d.d., (2020.), Konsolidirano godišnje financijsko izvješće za 2019. godinu, <https://www.amadriapark.com/hr/wp-content/uploads/sites/4/2020/08/godisnje-financijsko-izvjesce-2019-konsolidirano-solaris-dd-compressed.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.



94. Spačva d.d., (2020.), Godišnje izvješće 31. prosinca 2019., <https://spacva.eu/wp-content/uploads/2020/05/Spa%C4%8Dva-FS-@31.12.2019-HR-@29.4.pdf>, pristupljeno: 5.12.2020.
95. Sunce koncern d.d., (2020.), Godišnji izvještaj za 2019. godinu, <https://www.bluesunhotels.com/EasyEdit/UserFiles/2020/burza2020/sunce-hoteli-dd-grupagodisnje-izvjesce-2019hrvfinal.pdf>, pristupljeno: 29.11.2020.
96. SZAI d.d., (2020.), Godišnji financijski izvještaji i izvješće neovisnog revizora za godinu koja je završila 31. prosinca 2019., <http://auctorinvest.hr/files/download/353>, pristupljeno: 5.12.2020.
97. Tarigan, J., Hervindra, C., Hatane, S. E. (2018), Does Board Diversity Influence Financial Performance?, International research journal of business studies, 11(3): 193-215.
98. Tankerska next generation d.d., (2020.), Godišnje izvješće 2019., [https://tng.hr/upload\\_data/site\\_files/tng-revidirani-financijski-izvjestaj-za-2019.-godinu.pdf](https://tng.hr/upload_data/site_files/tng-revidirani-financijski-izvjestaj-za-2019.-godinu.pdf), pristupljeno: 29.11.2020.
99. Tehnika d.d., (2020.), Godišnje izvješće za godinu završenu 31. prosinca 2019. godinu, <http://www.tehnika.hr/wp-content/uploads/2020/06/Tehnika-konsolidirano-2019.pdf>, pristupljeno: 6.12.2020.
100. Tekstilpromet d.d., (2020.), Godišnje izvješće, konsolidirano i revidirano, za 2019. godinu, <https://www.tekstilpromet.hr/wp-content/uploads/2020/03/GODI%C5%A0NJE-IZVJE%C5%A0%C4%86E-KONSOLIDIRANO-I-REVIDIRANO-31.12.2019..pdf>, pristupljeno: 6.12.2020.
101. Terra firma d.d., (2020.), Konsolidirani financijski izvještaji za godinu završenu 31. prosinca 2019. godine zajedno sa izvješćem neovisnog revizora, <https://terrafirma.hr/wp-content/uploads/2020/04/FI-Terra-Firma-31-12-2019-konsolidirano-signed.pdf>, pristupljeno: 6.12.2020.
102. Tipurić, D. (2008), Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb
103. Tipurić, D. (2015), Gender equality on corporate boards : towards a more inclusive and responsible society empirical evidence from Croatia, Inter EU law east, 2(1): 1-12.
104. Tipurić D., Tušek B., Horak H., Miloš Sprčić D., Omazić M.A., Dumančić K., Hruška D., Lovrinčević M., Čeh Časni A., Daraboš M., Mešin Žagar M., Načinović Braje I., Slišković T., Obuljen D., Šimac A., Dvorski K. (2015.), Korporativno upravljanje u



Hrvatskoj, Ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom, Sinergija, Zagreb

105. Trond Randøy, Steen Thomsen and Lars Oxelheim, (2006) , A Nordic perspective on corporate board diversity, Nordic innovation centre
106. Turisthotel d.d., (2020.), Godišnje izvješće i izvješće revizora za 2019.g., [https://www.turisthotel.com.hr/files/uploads/1588259236\\_pdfsamtmpbufferzbodt1a.pdf](https://www.turisthotel.com.hr/files/uploads/1588259236_pdfsamtmpbufferzbodt1a.pdf), pristupljeno: 6.12.2020.
107. Tyrowicz, J., Terjesen, S., Mazurek, J. (2019.), All on board? New evidence on board gender diversity from a large panel of European firms, IAAEU Discussion Paper Series in Economics, 2019(4): 1-38.
108. Valamar riviera d.d., (2020.), 2019., Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje, <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/431167/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2019.pdf>, pristupljeno: 28.11.2020.
109. Varteks d.d., (2020.), Godišnje izvješće za 2019. godinu, [https://www.varteks.com/wp-content/uploads/2020/04/Varteks-2019\\_hr\\_Final.pdf](https://www.varteks.com/wp-content/uploads/2020/04/Varteks-2019_hr_Final.pdf), pristupljeno: 29.11.2020.
110. Viro tvornica šećera d.d., (2020.), Godišnje izvješće za 2019. godinu, zajedno s izvješćem neovisnog revizora, [http://www.secerana.hr/UserDocImages/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%202019.\\_HR.pdf](http://www.secerana.hr/UserDocImages/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%202019._HR.pdf), pristupljeno: 29.11.2020.
111. Vis d.d, (2020.), Godišnje izvješće za godine koje su završile 31. prosinca 2017., 31. prosinca 2018. i 31. prosinca 2019., <https://hotelsvis.com/wp-content/uploads/2016/11/Vis-FS-HR.pdf>, pristupljeno: 6.12.2020.
112. Vjesnik d.d., (2020.), Godišnji financijski izvještaj za razdoblje od 1.1. do 31.12.2019., <https://prev.zse.hr/UserDocImages/financ/VJSN-fin2019-1Y-REV-N-HR.pdf>, pristupljeno: 6.12.2020.
113. Zakon o trgovačkim društvima ( NN br. 111/93., 34/99., 121/99., 52/00., 118/03., 107/07., 146/08., 137/09., 125/11., 152/11., 111/12., 68/13., 110/15. i 40/19.)
114. Zagrebačka banka d.d., (2020.), 2019. Godišnje izvješće, <file:///C:/Users/User/Downloads/godisnje-izvjesce-za-2019..pdf>, pristupljeno: 6.12.2020.

115. Zagrebačka burza d.d., (2020.), Godišnje izvješće o stanju grupe i poslovanju u 2019. godini,  
<https://zse.hr/UserDocImages/docs/investor%20relations/hr/Zagreba%C4%8Dka%20burza%20-%20Financijsko%20Izvj%C5%A1%C4%87e%20-%202019.pdf>,  
pristupljeno: 29.11.2020.
116. Zagrebačka burza d.d., (2019.), Pravila burze,  
<https://zse.hr/userdocimages/legal/2019-11/Pravila%20Burze%202019.pdf>,  
pristupljeno: 30.6.2020.
117. Zagrebačka burza d.d., (2019.), Kodeks korporativnog upravljanja,  
[https://zse.hr/UserDocImages/legal/2019/ZSE\\_Kodeks\\_HR\\_07.pdf](https://zse.hr/UserDocImages/legal/2019/ZSE_Kodeks_HR_07.pdf), pristupljeno:  
30.6.2020.
118. Zagrebačke pekarne Klara d.d., (2020.), Konsolidirani izvještaj o poslovanju za 2019. godinu,  
<http://klara.hr/wp-content/uploads/2020/04/Godisnji-izvjestaj-ZPKlara-dd-za-2019-konsolidirani-revidirani-1.pdf>, pristupljeno: 6.12.2020.
119. Zvečevo d.d., (2020.), Godišnji financijski izvještaj za 2019. godinu,  
<https://prev.zse.hr/UserDocImages/financ/ZVCV-fin2019-1Y-REV-N-HR.pdf>,  
pristupljeno: 6.12.2020.
120. Žitnjak d.d., (2020.), Godišnje izvješće za godinu završenu 31. prosinca 2019. i izvješće neovisnog revizora,  
[http://www.zitnjak.hr/wp-content/uploads/2020/04/%C5%BDitnjak-d.d.-GODI%C5%A0NJE-IZVJE%C5%A0%C4%86E-ZA-2019.final\\_.pdf](http://www.zitnjak.hr/wp-content/uploads/2020/04/%C5%BDitnjak-d.d.-GODI%C5%A0NJE-IZVJE%C5%A0%C4%86E-ZA-2019.final_.pdf), pristupljeno: 6.12.2020.

## Popis slika

1. Credit Suisse analiza uspješnosti dionica poduzeća prema postotku žena u menadžmentu
2. Usporedba uspješnosti promatranih poduzeća prema broju članova u upravi i prema broju žena u upravi
3. Analiza uspješnosti promatranih poduzeća prema vrijednosti BLAU indeksa

## Popis tablica

1. Statistika sastava promatranih uprava prema spolu
2. Pokazatelji uspješnosti poslovanja promatranih poduzeća ovisno o broju članova uprave i broju žena u upravi
3. Jednostavna Regresijska analiza povrata na imovinu i broj članova uprave pri razini značajnosti od 10%
4. Jednostavna regresijska analiza povrata na imovinu i broja žena u upravi pri razinu značajnosti od 10%
5. Višestruka regresijska analiza povrata na imovinu, broj članova uprave i broja žena u upravi pri razini značajnosti od 10%
6. Jednostavna regresijska analiza tobin`Q pokazatelja i broj članova uprave pri razini značajnosti od 5%
7. Jednostavna regresijska analiza tobin`s Q pokazatelja i broj žena u upravi pri razini značajnosti od 5%
8. Višestruka regresijska analiza tobin`s Q pokazatelja, broj članova uprave i broj žena u upravi pri razini značajnosti od 5%

## Životopis kandidata

Erik Erbežnik

Datum rođenja: 12.3.1997.

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Muški

e-mail: [erbeznik.erik@me.com](mailto:erbeznik.erik@me.com)

telefonski broj: +385 98 841 103

### Jezične vještine

Materinski jezik: hrvatski

Drugi jezici:

	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	Pisanje
Engleski jezik	C1	C1	C1	C1	C1
Nizozemski jezik	A2	A2	A1	A1	A2

### Obrazovanje

1. Osnovna škola Bogumil Toni, Samobor, 1.9.2003. – 15.6.2011.
2. Ekonomska, trgovačka i ugostiteljska škola Samobor, 1.9.2011. – 15.6.2015
3. Integrirani preddiplomski i diplomski studij poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, 15.7.2015. – trenutačno
4. Amsterdam university of applied sciences, erasmus studentska razmjena, 20.8.2018. – 24.1.2019.

### Vještine

1. MS Office (Word, Excel, PowerPoint), Rad na Računalu, Komunikacijski programi (Skype Zoom Google meet), MS Navision
2. Teoretska i praktična znanja stečena na integriranom preddiplomskom i diplomskom studiju na Sveučilištu u Zagrebu, Ekonomski fakultet, smjer menadžment

3. Sposobnost komuniciranja na engleskom i hrvatskom jeziku, rad u timu, korištenje internetskih alata za komuniciranje, iznadprosječno razumijevanje neverbalne komunikacije

#### Interesi

Sport, ekonomija, financijska tržišta, neverbalna komunikacija, psihologija