

# Položaj i uloga žena u tijelima korporativnog upravljanja u poduzećima u većinskom državnom vlasništvu

---

Zemljić, Petra

Professional thesis / Završni specijalistički

2022

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:148:189146>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-24**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Poslijediplomski specijalistički studij**  
**Poslovno upravljanje MBA**

**POLOŽAJ I ULOGA ŽENA U TIJELIMA KORPORATIVNOG  
UPRAVLJANJA U PODUZEĆIMA U VEĆINSKOM  
DRŽAVNOM VLASNIŠTVU**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Petra Zemljić**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Poslijediplomski specijalistički studij**  
**Poslovno upravljanje MBA**

**POLOŽAJ I ULOGA ŽENA U TIJELIMA KORPORATIVNOG  
UPRAVLJANJA U PODUZEĆIMA U VEĆINSKOM  
DRŽAVNOM VLASNIŠTVU**

**THE POSITION AND ROLE OF WOMEN IN CORPORATE  
GOVERNANCE BODIES IN MAJORITY STATE-OWNED  
COMPANIES**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Student: Petra Zemljić**

**Matični broj studenta: PDS-8-2018**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Ana Aleksić**

**Zagreb, svibanj 2021.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Petra Zemljčić

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 5.7.2021.

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Petra Zemljčić

(personal signature of the student)

Zagreb, 5.7.2021.

(place and date)

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. DEFINIRANJE PREDMETA ISTRAŽIVANJA .....	1
1.2. CILJEVI RADA.....	2
1.3. SVRHA I VAŽNOST RADA .....	3
1.4. STRUKTURA RADA .....	3
<b>2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I ULOGA TIJELA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA</b> .....	<b>5</b>
2.1. POJAM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA .....	5
2.2. TEORIJE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA.....	8
2.2.1. <i>Agencijska teorija</i> .....	8
2.2.2. <i>Teorija uslužnosti</i> .....	10
2.2.3. <i>Stakeholderski pristup poduzeću</i> .....	11
2.3. ULOGA NADZORNOG ODBORA I UPRAVE KAO TIJELA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA ....	14
2.3.1. <i>Dualni sustav korporativnog upravljanja</i> .....	14
2.3.1.1. <i>Uprava</i> .....	15
2.3.1.2. <i>Nadzorni odbor</i> .....	17
2.3.2. <i>Monoistički sustav korporativno upravljanja</i> .....	18
2.3.3. <i>Mehanizmi korporativnog upravljanja</i> .....	20
2.3.3.1. <i>Interni mehanizmi</i> .....	21
2.3.3.2. <i>Eksterni mehanizmi</i> .....	24
2.4. RAZNOLIKOST ČLANOVA NADZORNIH ODBORA I UPRAVA .....	27
<b>3. POLOŽAJ I ULOGA ŽENA U POSLOVNOM SVIJETU</b> .....	<b>32</b>
3.1. ŽENE U POSLOVNOM SVIJETU .....	33
3.2. PROBLEMI I IZAZOVI S KOJIMA SE ŽENE SUSREĆU U ORGANIZACIJAMA.....	48
3.2.1. <i>Nejednakosti spolova u skrbi i njezi u domaćinstvu te učinak na doprinos organizaciji</i> .....	51
3.2.2. <i>Mjere za poboljšanje položaja žena u društvu</i> .....	55
<b>4. EMPIRIJSKA ANALIZA POLOŽAJA I ULOGE ŽENA NA RUKOVODEĆIM POZICIJAMA U TIJELIMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U KOMPANIJAMA U VEĆINSKOM DRŽAVNOM VLASNIŠTVU</b> .....	<b>65</b>
4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	65

4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	66
4.3. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA PROVEDENE ANALIZE I PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJA .....	72
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>75</b>
POPIS LITERATURE.....	77
POPIS SLIKA.....	82
POPIS TABLICA .....	83
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU .....	84
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLISKOM JEZIKU .....	85
ŽIVOTOPIS.....	86
POPIS PRILOGA .....	87

## **1. UVOD**

Primarni cilj postojanja odnosno poslovanja svakog poduzeća je zadovoljiti interese svojih vlasnika. Za ostvarivanje tog cilja između ostalog, nužan je dobro implementiran sustav upravljanja nad poduzećem. Velika poduzeća u svojoj poslovnoj praksi imaju uspješno integrirane sustave korporativnog upravljanja koji uvelike pomaže poduzećima da uspijevaju ostvarivati dobre poslovne performanse. Putem korporativnog upravljanja kompanije u svom poslovanju nastoje integrirati odgovarajuće upravljačke modele, osnivajući upravne organe, a sve u smjeru bolje kontrole poslovanja i ostvarivanja dobre poslovne prakse. Temeljne upravljačke organe u raznim kompanijama čine skupštine društava, uprava i nadzorni odbor, a oni se međusobno razlikuju s obzirom na, između ostalog, raznolikost članova pojedinih tijela korporativnog upravljanja. Raznolikost odbora je tema koja na svjetskoj i domaćoj sceni sve više dobiva na značaju. Kroz ovaj rad se analizira važnost korporativnog upravljanja u velikim poduzećima u državnom vlasništvu, a poseban naglasak se stavlja na raznolikost odbora u pogledu zastupljenosti i uloge žena u radu odbora.

### **1.1. Definiranje predmeta istraživanja**

Pojavom modernizacije tržišta, globalizacije i internacionalizacije došlo je do promjena poslovne kulture koja je samim time utjecala i na promjene u načinu upravljanja poduzećem. Boljoj poslovnoj praksi i boljim odgovorima na izazove s kojima se poduzeća susreću svakako pridonosi uspostava kvalitetnog korporativnog upravljanja. Većina vodećih i renomiranih kompanija u svijetu je svjesna važnosti uloge žena na glavnim pozicijama te su žene kod njih često glavni protagonisti u donošenju ključnih poslovnih odluka.

Predmet istraživanja ovog rada je analiza položaja žena u tijelima korporativnog upravljanja u poduzećima u većinskom državnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj. Istraživanjem se planiraju dobiti informacije o položaju i ulozi žena na visokim pozicijama te problemima i izazovima s kojima se žene suočavaju. Svrha ovog rada je istražiti stoga koji su to problemi i izazovi s kojima se susreću žene na visokim pozicijama u državnim poduzećima te kako se žene suočavaju sa svim preprekama na koje nailaze prilikom razvoja svoje karijere.

Empirijska istraživanja pokazuju korelaciju između kvalitete korporativnog upravljanja i izvedbe poduzeća mjerene financijskim pokazateljima, stopom inoviranja, tržišnim udjelom, vremenom izlaska na tržište novih proizvoda, te zadovoljstvom klijenata i zaposlenika. S druge

strane, istraživanja također ukazuju na važnost različitosti u sastavu tijela korporativnog upravljanja, te nužnost sudjelovanja žena u radu tih tijela. Ravnomjerna spolna rasprostranjenost na vodećim pozicijama unutar korporacija svakako pridonosi kvaliteti korporativnog upravljanja.

Razlog za provođenje ovog istraživanja temelji se na činjenici kako u Republici Hrvatskoj nema dovoljno provedenih istraživačkih radova na navedenu temu. U svijetu je prisutna razvijena razina svijesti o potrebi i važnosti žena na vodećim pozicijama, čemu u prilog idu i mnogobrojna svjetska provedena istraživanja. Istražujući dostupnu literaturu te provedena istraživanja u Republici Hrvatskoj, vidljivo je da je na hrvatskom tržištu navedena tema zapostavljena.. Naglasak ovog rada i istraživanja biti će na domaćim državnim poduzećima upravo zbog specifičnosti načina upravljanja te rada u njima. Također, u većini državnih poduzeća prisutna je mala zastupljenost žena u tijelima korporativnog upravljanja dok se naglašava važnost ravnopravne spolne prisutnosti na vodećim funkcijama.

## **1.2. Ciljevi rada**

Cilj istraživanja ovog poslijediplomskog specijalističkog rada temelji se na analizi postojećeg stanja položaja i uloge žena u tijelima korporativnog upravljanja u kompanijama u većinskom državnom vlasništvu te identificiranju potencijalnih problema i mogućih poboljšanja.

Specifični ciljevi istraživanja u okviru ovog specijalističkog poslijediplomskog rada su:

- Analizirati trenutno stanje žena (brojnost) i njihovu ulogu u tijelima korporativnog upravljanja u kompanijama u većinskom državnom vlasništvu,
- Analizirati i identificirati faktore koji utječu na brojnost žena na rukovodećim pozicijama državnih poduzeća,
- Utvrditi koji su to izazovi s kojima se žene susreću tijekom razvoja karijere,
- Utvrditi mjere koje mogu pomoći ženama da dođu do visokih pozicija unutar organizacije,
- Utvrditi i predložiti mjere s kojima bi se omogućilo lakše uspostavljanje ravnoteže privatne i poslovne sfere života.



Prilikom istraživanja korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni podaci su prikupljeni empirijskim istraživanjem na namjernom uzorku ispitanika (članice uprava i nadzornih odbora poduzeća u većinskom državnom vlasništvu), a kao instrument istraživanja korišten je intervju. Osnovni izvor sekundarnih podataka odnosi se na dostupnu i relevantnu inozemnu i domaću znanstvenu i stručnu literaturu, knjige, publikacije, znanstvene članke te relevantne internetske stranice.

### **1.3. Svrha i važnost rada**

Analiza položaja žena u tijelima korporativnog upravljanja u kompanijama u većinskom državnom vlasništvu svakako je korisna kako državnim kompanijama tako i svakoj ženi. Ovim radom se istražuje uloga žene na rukovodećem položaju, koji su to izazovi i problemi s kojima se susreće te kako se nositi sa problemom „staklenog stropa“ koji većina žena doživi. U radu se posebna pažnja pridodaje i svim izazovima s kojima se žene susreću prilikom balansiranja privatnog i poslovnog aspekta života.

Očekivani znanstveni doprinos rada temelji se na činjenici da u Hrvatskoj u odnosu na svjetska istraživanja postoji relativno mali broj istraživanja koja se bave analizom položaja i zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama te problemom spolne diskriminacije u tijelima korporativnog upravljanja.

Provedeno istraživanje bi trebalo doprinijeti povećanju radova u ovom području te razumijevanju važnosti sudjelovanja žena u tijelima korporativnog upravljanja. Istraživanje bi trebalo utjecati na povećanje težnje za ostvarivanje rodne ravnoteže u tijelima korporativnog upravljanja sa svrhom ostvarivanja optimalnih rezultata poslovanja.

### **1.4. Struktura rada**

Cijeli rad čine pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno i u njemu se određuje predmet istraživanja i cilj rada te svrha i važnost rada. Drugo poglavlje je usmjereno na korporativno upravljanje, te se kroz njega u prvom dijelu definira pojam i teorije korporativnog upravljanja. Kroz drugo poglavlje se obrađuje uloga nadzornog odbora i uprave te raznolikost članova u istim. Položaj i uloga žena u poslovnom svijetu se detaljnije obrađuje u trećem poglavlju te se istražuju problemi i izazovi s kojima se žene susreću u organizacijama. Četvrto poglavlje

predstavlja empirijsku analizu položaja i uloge žena u tijelima korporativnog upravljanja u kompanijama u većinskom državnom vlasništvu te se kroz poglavlje opisuje metodologija istraživanja, rezultati istraživanja te zaključna razmatranja provedene analize. Peto poglavlje je zaključak rada, gdje se navode glavna razmatranja i saznanja na temelju teorijskog i empirijskog dijela rada.

Nakon zaključka slijedi popis izvora korištenih u pisanju rada, popis slika i tablica prikazanih u radu. Na samom kraju nalazi se životopis autorice rada, sažetak i ključne riječi na hrvatskom i engleskom jeziku, kao i prilog u kojem su navedena pitanja korištena prilikom provedbe intervjua.

## 2. Korporativno upravljanje i uloga tijela korporativnog upravljanja

Korporativno upravljanje je bitan element poslovanja svakog poduzeća. Kvalitetno integriran sustav korporativnog upravljanja unutar poduzeća preduvjet je za prosperitet i praksu uspješnog poslovanja velikih poduzeća. Dobra praksa korporativnog upravljanja omogućava aktivno indirektno i direktno sudjelovanje vlasnika u poslovanju poduzeća kroz sudjelovanje istih u radu uprave i nadzornog odbora. Korporativno upravljanje se još smatra načinom na koji je poduzeće određeno i kontrolirano.<sup>1</sup>

Uspostava korporativnog upravljanja je dodana vrijednost dioničarima odnosno vlasnicima te im pomaže u donošenju efektivnih strategijskih odluka. Također, ono omogućava određenje i ostvarenje ciljeva vlasnika te osigurava cijeloj organizaciji da razumiju i integriraju te ciljeve. Kroz uspostavu sustava korporativnog upravljanja reguliraju se odnosi između interesno-utjecajnih skupina i osigurava transparentno poslovanje. U slučaju odsustva zaštite koju pruža dobro integrirano korporativno upravljanje, pružatelji kapitala se susreću s problemom asimetričnih informacija i poteškoćama u praćenju poslovanja s čime gube kontrolu nad kompanijom i dovode se u situaciju kada im je teško zaštititi se od oportunističkog ponašanja menadžera ili ostalih dioničara.<sup>2</sup>

### 2.1. Pojam korporativnog upravljanja

Korporativno upravljanje (eng. Corporate Governance) je sve više istraživani složeni fenomen. Može se definirati kao „svojevrsni „menadžment menadžmenta“ ili „metamenadžment“ budući da uključuje skup odnosa između menadžmenta, odbora, dioničara i interesno-utjecajnih skupina poduzeća i definira okvir za postavljanje ciljeva i određivanje sredstava za postizanje tih ciljeva te praćenje izvedbe i djelotvornosti poduzeća.“<sup>3</sup> Ono predstavlja načine kojima se osigurava da su korporativne akcije, agenti i imovina usmjereni prema postizanju korporativnih ciljeva utvrđenih od strane dioničara poduzeća.<sup>4</sup> Jedna šira definicija navodi da je korporativno

---

<sup>1</sup>Jawahar, B.K.V.S.N. (2015.) Role of corporate governance in strategic management, KMM Institute of Post Graduate Studies, Tirupati, str. 1.

<sup>2</sup> Iskander, M.R., Chamlou, N. (2000.) Corporate Governance: A Framework for Implementation, World bank Group Washington, D.C., str.7.

<sup>3</sup>Tipurić, D. i sur. (2011.) Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 1.

<sup>4</sup>Sternberg, E. (2004.) Corporate governance: Accountability in the marketplace, London: The Institute of Economic Affairs, str. 14.

upravljanje sustav provjere i ravnoteže, kako unutar tako i izvan poduzeća, a osigurava da poduzeća izvršavaju svoju odgovornost prema svim svojim interesno utjecajnim skupinama i djeluju na društveno odgovoran način u svim područjima svog poslovnog djelovanja.<sup>5</sup> Cilj dobrog okvira korporativnog upravljanja bio bi maksimizirati doprinos poduzeća u cjelini te za sve interesno utjecajne skupine, pri čemu korporativno upravljanje uključuje i odnos između dioničara, vjerovnika i korporacija; između financijskih tržišta, institucija i korporacija; i između zaposlenika i korporacije, a može obuhvaćati i društveno odgovorno poslovanje odnosno odnos poduzeća prema svojoj okolini.<sup>6</sup>

Kao takav, može se smatrati da sustav korporativnog upravljanja pruža odgovore na nekoliko ključnih pitanja: (1) koje su najvažnije interesno utjecajne skupine koje utječu na odluke koje se donose u korporacijama; (2) koje instrumente i mehanizme pojedina interesno-utjecajna skupina ima na dispoziciji, kako se njima koristi i na koji način sudjeluje u korporativnom upravljanju; (3) na koji način uloge pojedinih nositelja interesa (i mehanizmi koje te skupine imaju na raspolaganju) utječu na osnovna pitanja i probleme korporativnog upravljanja.<sup>7</sup> Učinkovito integrirano korporativno upravljanje unutar poduzeća neophodan je uvjet za ona poduzeća koja žele prosperitet, napredak, stvaranje konkurentske prednosti te opstanak na tržištu koje se konstantno mijenja te traži adekvatni odgovor na svaki novi izazov. Iz priložene slike 1. je vidljiva složenost i sveobuhvatnost odnosa unutar korporacija te nužnost funkcije sustava korporativnog upravljanja koje balansira sve te odnose.

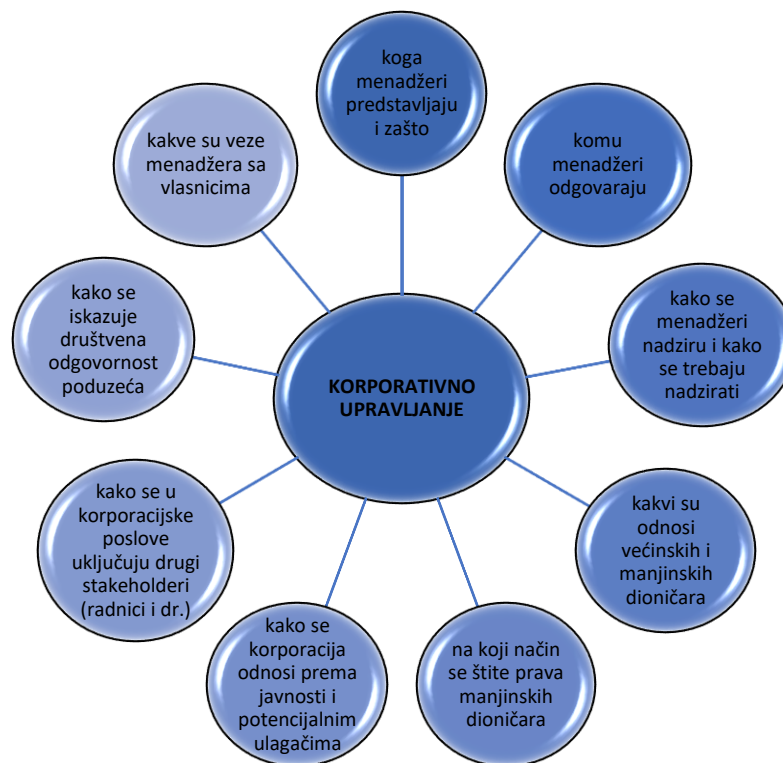
---

<sup>5</sup> Solomon, J., Solomon, A. (2004.) Corporate governance and accountability, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England, str. 14.

<sup>6</sup> Claessens, S. (2006.) Corporate governance and development, The World bank research observer, 21(1), str.101.

<sup>7</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 9.

Slika 1. Područja korporativnog upravljanja



Izvor: Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str. 7.

Funkcionalan i kvalitetan sustav korporativnog upravljanja u korelaciji je sa smanjenjem troškova poslovanja što omogućava ispunjavanje jednog od osnovnih zahtjeva postojanja poduzeća koji se primarno odnosi na generiranje profita. Korporativno upravljanje teži što uspješnijem usklađivanju dva prirodno suprotna interesa a to su: interes menadžmenta da maksimizira svoju korist na teret vlasnika poduzeća, djelatnika i ostalih interesno utjecajnih skupina te interes vlasnika da maksimizira povrat na svoja ulaganja. „Dobro korporativno upravljanje smanjuje agencijske troškove u upravljačkim strukturama, sprječava oportunističko ponašanje vrhovnih menadžera, pruža okvir za zaštitu interesa dioničara, potiče poslovnu izvrsnost i optimalno korištenje raspoloživih resursa, daje prostor za usuglašavanje interesa i ciljeva ključnih interesno-utjecajnih skupina, traži da se organizacijom upravlja na načelima društvene odgovornosti kako bi se osigurala njezina utkanost u socijalnu sredinu u kojoj djeluje.“<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Tipurić, D. i sur. (2015.) Korporativno upravljanje u Hrvatskoj, Ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom, Zagreb: Ciru, str. 12.

## **2.2. Teorije korporativnog upravljanja**

Razvijene su brojne teorije korporativnog upravljanja koje pokušavaju definirati efikasan sustav upravljanja unutar poduzeća, a bave se pitanjem odnosa ovlasti i odgovornosti, moći i kontrole unutar poduzeća. Kroz literaturu se objašnjavaju tri temeljne teorije korporativnog upravljanja: agencijska teorija, teorija uslužnosti i stakeholerski pristup poduzeću.

### **2.2.1. Agencijska teorija**

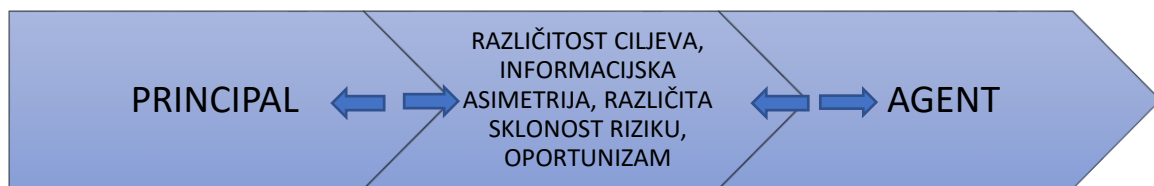
Agencijska teorija (eng. Agency theory) je jedna od tri temeljne teorije korporativnog upravljanja, koja olakšava razumijevanje korporativnog upravljanja na razini modela. Temeljni problem korporativnog upravljanja je odnos vlasnika i menadžera u suvremenim korporacijama. Upravo izučavanjem tog problema i razvijanjem mehanizama za otklanjanje takvih konflikata, bavi se agencijska teorija. Začetnicima ove teorije smatraju se Jensen i Meckling. Oni su smatrali da poduzeća ne djeluju prema načelu maksimizacije zbog konfliktnih interesa između raznih interesno-utjecajnih skupina. Agencijska teorija opisuje, razjašnjava i formalizira odnos između principala i agenta. Relacija principal – agent nastaje kad jedna strana (principal) angažira drugu stranu (agenta) da obavi određeni posao, uključivši i delegiranje određenih ovlasti odlučivanja.<sup>9</sup> Cilj agencijske teorije je uspostava optimalnog odnosa između dva glavna sudionika odnosno principala i agenta. Principal angažira agenta: (1) kad nema potrebnih znanja i sposobnosti ili je posao previše složen pa mu nedostaje znanja za provedbu pojedinih faza posla, i/ili (2) nema dovoljno snage i/ili (3) nema raspoloživog vremena, zato što je prevelik opseg posla, prekratko vrijeme potrebno za izvedbe ili je jednostavno zauzet drugim poslovima.<sup>10</sup> Na slici 2. je vizualno prikazan odnos principala i agenta.

---

<sup>9</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 116.

<sup>10</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 116

Slika 2. Odnos principala i agenta



Izvor: Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str. 124.

Agencijski odnos nastaje u trenutku delegiranja posla od strane principala prema agentu. Agent svojim djelovanjem treba zadovoljiti interese principala a za to djelovanje mu principal plaća nagradu koja se ugovara ex ante. Agencijska teorija uočava problem koji nastaje uslijed odnosa principal-agent a odnosi se na situaciju odvajanja vlasništva (vlasnika) i kontrole (menadžera) uslijed čega može doći do konfliktnih ciljeva između navedenih strana.<sup>11</sup>

Odnos vlasnika i menadžera ima obilježja tipičnog agencijskog odnosa zato što: (1) vlasnici i menadžeri imaju različite ciljeve koji proizlaze iz njihovih različitih pozicija i interesa u korporacijskim strukturama (to znači i moguće iskorištavanje položaja menadžera na štetu vlasničkih interesa); (2) menadžeri, zbog prirode svojeg posla, imaju pristup informacijama koje nisu dostupne vlasnicima te su više upoznati s poslovanjem i (3) postoje različite preferencije rizika između vlasnika i menadžera zbog različitog karaktera njihovih resursa koje su angažirali.<sup>12</sup> Agencijski problem koji se javlja u korporativnom upravljanju može poprimiti oblik moralnog hazarda odnosno kada dođe do situacije u kojoj menadžeri prvenstveno žele ostvariti svoju korist a zanemaruju opciju investiranja u projekte s pozitivnom neto sadašnjom vrijednosti za poduzeće. Do agencijskog problema također može doći između manjinskih i većinskih dioničara u situacijama kada je vlasništvo u rukama jednog ili više većinskih dioničara. Upravo je takva praksa vlasništva prisutna na tržištu Republike Hrvatske dok primjerice u Americi je praksa glavninom disperzirano vlasništvo.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Hua, C.Y. (2003.) Corporate governance, board compensation and firm performance, An Investigation of Corporate Governance in Taiwan's high-tech industry, A Dissertation submitted to Golden gate University, str.3.

<sup>12</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 124.

<sup>13</sup> Tipuric, D., Hruška, D., Aleksić, A. (2007.) Corporate Governance and Ownership Concentration in Croatia, The Business Review, Cambridge; 7(1), str. 207.

Ukupni agencijski troškovi zbroj su (1) troškova izrade i strukturiranja ugovora između principala i agenta; (2) troškove nadgledanja od strane principala; (3) troškova vezanja od strane agenta; (4) rezidualnog gubitka.<sup>14</sup> Trošak nadgledanja uključuje troškove revizije, trošak pripremanja ugovora za menadžere te trošak otpuštanja radnika/menadžera. Taj trošak je uključen u menadžersku naknadu te ga na kraju menadžeri podmiruju. Kako agenti na kraju podmiruju trošak nadgledanja, postaju više motivirani da posluju u interesu dioničara. Trošak izvršenja sastoji se od troška vezanja od strane agenta i trošak nadzora od strane principala. Trošak izvršenja neophodan je za ispunjenje ugovora na relaciji principal-agent.

Agencijska teorija naglašava kontrolnu funkciju uprave, te posebnu pažnju daje neovisnosti uprave od menadžmenta i vlasnika odnosno neovisnost funkcija izvršnog direktora u odnosu na predsjednika uprave.<sup>15</sup> Uloga uprave je rješavanje agencijskog problema između menadžera i dioničara uvođenjem naknada i zamjene menadžera koji ne stvaraju vrijednost za dioničare.<sup>16</sup>

### **2.2.2. Teorija uslužnosti**

Teorija uslužnosti (eng. Stewardship theory) je nastala kao alternativa agencijskoj teoriji, te pristupa na različit način analizi odnosa i relacija između principala i agenta. Teorija uslužnosti ima izvore u organizacijskoj psihologiji i sociologiji dok agencijska teorija ima u ekonomiji.<sup>17</sup>

Menadžeri su po ovoj teoriji definirani kao uslužitelji (eng. Steward). Teorija uslužnosti izuzima pretpostavke agencijske teorije te naglašava da treba stvoriti uvjete u kojima menadžeri doživljavaju kako je usluživanje interesa vlasnika zapravo njihov interes, odnosno da je osnovna pretpostavka postizanje ravnoteže između ciljeva menadžera i vlasnika.<sup>18</sup> Teorija uslužnosti pretpostavlja da su ciljevi između principala i uslužitelja zajednički tako da je u tom slučaju i djelovanje menadžera usmjereno ostvarivanju interesa organizacije. Temelj uslužnog odnosa između principala kao vlasnika i uslužitelja kao menadžera su predanost organizacijskim interesima te međusobno povjerenje unutar organizacije. Usluživanje je ponašanje koje je usklađeno s interesima organizacije odnosno svih interesno-utjecajnih

---

<sup>14</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 126.

<sup>15</sup> Hafsi, T., Turgut, G. (2013.) Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence, *Journal of Business Ethics*, 112, str. 470.

<sup>16</sup> Carter, A.D., Simkins, B.J., Simpsons, W.G. (2003.) Corporate Governance, Bord Diversity, and Firm Value, *The Financial Review*, 38, str. 47.

<sup>17</sup> Darweesh, M (2015.) Correlations Between Corporate Governance, Financial Performance, and Market Value, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University, str. 27.

<sup>18</sup> Tipurić, D., Hruška, D. (2008.) Sustavi korporativnog upravljanja, Zagreb: Sinergija, str. 139.



skupina. Temeljna postavka ove teorije je u osnovi težnja ka postizanju usklađenosti među ciljevima vlasnika poduzeća te menadžera, pri čemu uslužni odnos postoji sve dok ne dođe do situacije u kojoj jedna strana ne iznevjeri drugu, nakon čega odnos uslužnosti prelazi u odnos principal agent kako ga objašnjava agencijska teorija.<sup>19</sup>

Za razumijevanje postojećih interesa uslužitelja i principala potrebno je sagledati obilježja situacije koja postoji unutar organizacije te psihološke karakteristike uslužitelja (menadžera). Menadžerska motivacija je pod utjecajem sljedećih psiholoških čimbenika: izvor motivacije, upotreba moći i identifikacija s organizacijom. Izvor motivacije menadžera je u mogućnosti za napredovanje, samoaktualizaciju, priznanje odnosno u neopipljivim stvarima. Menadžere ne pokreće novac već težnja za ostvarivanjem uspješnog poduzeća u kojemu će biti zadovoljeni interesi svih interesno utjecajnih skupina. Upotreba moći je psihološka potreba temeljem koje se nastoji utjecati na druge kako bi se ostvario definirani organizacijski cilj. Identifikacija s organizacijom je usvajanje i doživljavanje organizacijske misije, vizije kao svoje vlastite.

Teorija uslužnosti dodjeljuje odboru direktora stratešku ulogu, uzimajući u obzir da su uslužitelji odnosno menadžeri motivirani i rade dobro. Nepostojanje konfliktnih situacija unutar organizacije omogućava odboru da se isključivo posveti strateškim zadacima. Prema teoriji, primarna uloga menadžera je pružanje potpore u poslovanju, a ne nadzor ili kontrola.

### **2.2.3. Stakeholderski pristup poduzeću**

Stakeholderska teorija ima svoje izvorište u sociologiji i u znanosti o ponašanju, posebice u organizacijskom ponašanju. Ona je alternativa agencijskoj teoriji u smislu menadžerske motivacije.<sup>20</sup> Stakeholder odnosno interesno-utjecajna skupina unutar i izvan organizacije, s aspekta korporativnog upravljanja odnose se na vlasnike (dioničare), menadžere, zaposlenike, dobavljače, kupce, kreditore, javnost, širu javnost te konkurenciju. Stakeholderski pristup zagovara implementaciju etičke dimenzije u poslovnu praksu poduzeća, a njegovi zagovaratelji smatraju kako je vlasnički pristup poduzeću s moralnog aspekta neprihvatljiv; mjera uspjeha poduzeća ne može biti samo njegova mogućnost stvaranja prihoda za vlasnike, niti zadovoljavanje interesa samo jedne jedine interesno utjecajne skupine.<sup>21</sup> Osnovna teza ove

---

<sup>19</sup> Tipurić, D., Podrug, N. (2010.) Teorijska konceptualizacija i empirijska validacija teorije uslužnosti, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8(1), str. 66.

<sup>20</sup> Abid, G., Khan, B., Rafiq, Z., Ahmad, A. (2014.) Theoretical Perspective of Corpornance. Bulletin of Business and Economics, 3(4), str. 171.

<sup>21</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 163.

teorije je da menadžeri moraju uskladiti vlastite ciljeve s očekivanjima i zahtjevima različitih interesno-utjecajnih skupina.<sup>22</sup> Ova teorija naglašava snažnu vezu između menadžera i uspjeha poduzeća, stoga menadžeri štite i maksimiziraju bogatstvo dioničara kroz čvrsto i djelotvorno poslovanje, na način da uspješno poboljšavaju poslovne performanse sa svrhom zadovoljenja interesa svih interesno utjecajnih skupina.<sup>23</sup> Temeljna odrednica stakeholderskog pristupa ukratko se može opisati na način: menadžment poduzeća kao vladar menadžerskog kapitalizma u svojoj prirodnoj aktivnosti (fazi odlučivanja) mora uvažavati interese svih interesno utjecajnih skupina i izvan organizacije odnosno interese zaposlenih, kupaca, kreditora, zajednice i vladinih tijela. Teorija se temelji na tri skupine argumenata koje su u literaturi prihvaćene i prepoznate kao normativni, instrumentalni i deskriptivni pristup stakeholdingu.<sup>24</sup>

### **Normativni pristup**

Procesi globalizacije, internacionalizacije te modernizacije utječu na tržišta, na trendove na tržištu, konkurenciju, zatim na izgled svjetskih poduzeća koja poprimaju novi izgled i oblike. Zbog svoje veličine i ekonomske moći poslovne organizacije utječu na sve ostale institucije društva u mjeri koja nadilazi (samo) ekonomsko područje njihova utjecaja.<sup>25</sup> Stakeholderskom pristupu trebala je jasna i nedvosmislena poruka odnosno koji su to elementi kojima se može šire definirati svrha postojanja poduzeća, tko će upravljati i balansirati raznim zahtjevima, očekivanjima i ostvarivati ciljeve poduzeća te koji će se kriteriji tada koristiti za evaluaciju uspjeha poduzeća i tko će biti odgovoran za neuspjeh. Freeman (1983.) sugerira da svaka interesno utjecajna skupina zaslužuje da bude tretirana kao cilj po sebi, a ne kao sredstvo za ostvarenje ciljeva jedne jedine interesno – utjecajne skupine. Interesi svih interesno utjecajnih skupina jednako su vrijedni, pa je pretpostavljanje interesa jedne skupine stakeholdera interesima ostalih neprihvatljivo s moralnog stajališta.<sup>26</sup> Glavna zadaća menadžera je da upravlja svim potrebama, interesima i očekivanjima svih interesno-utjecajnih skupina te da ih kroz upravljanja pretvara u ostvarenje ciljeva poduzeća.

---

<sup>22</sup> Yasser, Q.R., Abdullah, A.M., Irfan, A. (2017.) Corporate Social Responsibility and Gender Diversity: Insight from Asia Pacific, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24 (3), str. , str. 212.

<sup>23</sup> Yusoff, W.F.W., Alhaji, I. A. (2012.) Insight of Corporate Governance Theories, *Journal of Business & Management*, 1(1), str. 57.

<sup>24</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) *Korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija, str. 168

<sup>25</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) *Korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija, str. 168.

<sup>26</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) *Korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija, str. 170.

Kritike koje se odnose na normativni pristup uglavnom se odnose na njegovu nedovoljnu definiranost odnosno određenost.. Nedostaci normativne teorije stakeholderskog pristupa se očituju u nerazumijevanju odnosa između stakeholdera i poduzeća.

### **Instrumentalni pristup**

Poduzeće se, u instrumentalnom određenju koncepta, gleda kao socijalna institucija sa specifičnostima poduzeća, a stakeholding se promatra kao sredstvo s kojim će se postići specifični ciljevi poduzeća – stakeholderski menadžment ima jaku operativnu vrijednost u određivanju i mjerenju uspješnosti poduzeća.<sup>27</sup> Instrumentalni pristup stakeholdinga nije suprotstavljen vlasničkom pristupu, već se smatra njegovim nužnim komplementom. Prema instrumentalnom pristupu, stakeholderi se određuju prema strateškoj važnosti vezano za uspješnost i opstanak poduzeća.

Teoretičari društvene odgovornosti poduzeća dali su daljnji poticaj razvoju instrumentalnog pristupa konceptu stakeholdinga, dokazujući da društveno odgovorno ponašanje nije tek luksuz koji si mogu priuštiti samo uspješne i bogate kompanije, već nužan uvjet opstanka i uspješnosti poduzeća.<sup>28</sup> Stakeholderski menadžment pomaže poduzećima da stvore takve organizacijske prakse i politike koje utječu na stvaranje zajedničke suradnje i potpore svih stakeholdera koji su dio procesa stvaranja vrijednosti unutar poduzeća.

### **Deskriptivni pristup**

Ako normativna teorija stakeholdinga reflektira etičku dimenziju koncepta, a instrumentalna perspektiva pokušava utvrditi njegovu operativnu vrijednost, onda treći pristup konceptu, onaj deskriptivni, nastoji što realističnije opisati uobičajenu praksu poduzeća s ciljem da nastoji zadovoljiti i ispuniti očekivanja i interese svih stakeholdera.<sup>29</sup>

Širenje okružja društvene odgovornosti, porezni poticaji u smjeru investiranja u zaštitu okoliša, porezni poticaji u prilog zaposleničkog dioničarstva, promocija odgovornosti upravljanja, promjena strukture menadžerskih kompenzacija u korist stock-opcijskih i profit-sharing planova, zaštita interesa manjinskih dioničara, kodeksi korporativnog upravljanja i mnoge

---

<sup>27</sup> Tipurić D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 175.

<sup>28</sup> Tipurić D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 183.

<sup>29</sup> Tipurić, D. i sur.(2008.) Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 184.

druge promjene pokazuju da moderna korporacija može svoje djelovanje temeljiti i na ujednačavanju raznih interesa i zahtjeva interesno utjecajnih skupina.<sup>30</sup>

Učinkovito i dobro korporativno upravljanje ne može se objasniti samo jednom teorijom, potrebno je na adekvatan način kombinirati varijacije gore navedenih teorija, uvažavajući ne samo društvene odnose već i postojeća pravila i zakonodavstva te težiti strožoj provedbi prakse upravljanja nadilazeći norme mehaničkog pristupa korporativnog upravljanja.<sup>31</sup>

### **2.3. Uloga nadzornog odbora i uprave kao tijela korporativnog upravljanja**

Nadzorni odbor i uprava kao tijela korporativnog upravljanja imaju ulogu osigurati društvu resurse, sustav unutarnjih kontrola i upravljanje rizicima te su dužni osigurati društvu uspostavu strategije poslovanja te uspostavu odnos sa dioničarima odnosno vlasnicima društva. Nadzorni odbor i uprava djeluju u skladu sa najboljim interesima društva, poštivajući zakon i unutarnja pravila ponašanja društva.

S obzirom na pojedine mehanizme i tijela unutar korporativnog upravljanja, moguće je prepoznati dva osnovna modela korporativnog upravljanja:

- dualni (dvorazinski) s dvama odborima (nadzornim odborom i upravom) te
- monoistički (jednorazinski) s jedinstvenim odborom (odbor direktora).

U poglavljima 2.3.1. i 2.3.2 su detaljno objašnjena oba modela.

#### **2.3.1. Dualni sustav korporativnog upravljanja**

Dualistički (dvorazinski) model karakterizira preuzimanje funkcije kontrole, nadzora i praćenja poslovanja (ex post nadzor) od strane nadzornog odbora, a uprava je odgovorna za poslovanje, upravljanje i vođenje. Uprava je izvršni organ društva, a članove uprave imenuje nadzorni odbor. Članove nadzornog odbora bira i određuje glavna skupština te nadzorni odbor nema izvršnu funkciju. Djelovanje nadzornog odbora omogućuje bolji nadzor i kontrolu nad poslovanjem poduzeća.

---

<sup>30</sup>Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str. 185.

<sup>31</sup>Abdullah, H., Valentine, B.(2009.) Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance, Middle Easter Finance and Economics, 4 (4), str. 94.

### 2.3.1.1. Uprava

Uprava je kao organ društva ovlaštena za vođenje poslova društva i to na svoju odgovornost. Njezino djelovanje je usmjereno prema ostvarenju cilja i zadovoljenja interesa društva. Interes društva odnosi se na interes vlasnika, interes radnika te opći interes koji društvo ne bi smjelo narušiti.<sup>32</sup> Uprava mora imati potrebna znanja, obrazovanje, iskustvo, vještine i raznolikost za adekvatno obavljanje svoje dužnosti. Svaki pojedini član ima odgovarajuću stručnost koja je potrebna za njegove konkretne dužnosti.<sup>33</sup>

Dužnosti uprave su:<sup>34</sup>

- vođenje i upravljanje resursima i djelatnostima društva,
- razvoj i provođenje poslovnih planova i strategije društva,
- ostvarivanje etike društva i vrijednosti,
- imenovanje članova višeg menadžmenta,
- provođenje djelotvornih sustava unutarnje kontrole i sustava upravljanja rizicima te,
- održavanje dobrih i konstruktivnih odnosa sa svim dioničarima i važnim dionicima.

Nadzorni odbor zadužen je za imenovanje članova uprave na period od najviše pet godine s mogućnošću ponovnog imenovanja. Najraniji mogući rok za ponovno imenovanje člana ili predsjednika uprave je godina dana prije nego što istekne njihov mandat. Odluku o imenovanju predsjednika ili člana uprave, nadzorni odbor može opozvati u slučaju nekog važnog razloga ili situacije, primjerice uočene nesposobnost za upravljanje poslovima društva, zatim povreda dužnosti. Član uprave može biti sposobna poslovna osoba odnosno ona osoba koja zadovoljava sva svojstva ili tražene uvjete koji su propisani i usvojeni Statutom društva. Ustanovljeni propisi Statuta društva predstavljaju ograničenja s kojima se budući članovi susreću te se njih ne može izbjeći jer su prisilne naravi. Svi navedeni propisi i ograničenja obuhvaćeni su u sklopu Zakona o trgovačkim društvima ili putem posebnih propisa za određene djelatnosti. Takva su

---

<sup>32</sup> Barbić, J. (2013.) Pravo društava, knjiga druga Društva kapitala svezak 2. Društvo s ograničenom odgovornošću, šesto dopunjeno izdanje, Zagreb: Organizator, str. 407.

<sup>33</sup> Hanfa, Zagrebačka burza d.d. (2019.) Kodeks korporativnog upravljanja str. 20. Dostupno na: [https://zse.hr/UserDocsImages/docs/issuers/corp\\_governance/2019%20-%20ZSE%20Kodeks%20Korporativnog%20Ulaganja.pdf](https://zse.hr/UserDocsImages/docs/issuers/corp_governance/2019%20-%20ZSE%20Kodeks%20Korporativnog%20Ulaganja.pdf) (Pristupljeno: 15.02.2021.)

<sup>34</sup> Hanfa, Zagrebačka burza d.d. (2019.) Kodeks korporativnog upravljanja str. 20. Dostupno na: [https://zse.hr/UserDocsImages/docs/issuers/corp\\_governance/2019%20-%20ZSE%20Kodeks%20Korporativnog%20Ulaganja.pdf](https://zse.hr/UserDocsImages/docs/issuers/corp_governance/2019%20-%20ZSE%20Kodeks%20Korporativnog%20Ulaganja.pdf) (Pristupljeno 08.04.2021.)

ograničenja propisana radi zaštite općih interesa, kako bi vođenje poslova društva obavljale osobe koje s obzirom na svoja svojstva neće ugrožavati uredno obavljanje djelatnosti društva.<sup>35</sup>

Član uprave ne može biti osoba:<sup>36</sup>

- koja je kažnjavana za kazneno djelo zlorporabe stečaja, zlorporabe u postupku stečaja, pogodovanja vjerovnika ili povrede obveza vođenja trgovačkih i poslovnih knjiga iz Kaznenog zakonika Republike Hrvatske i to za vrijeme od pet godina po pravomoćnosti presude kojom je osuđena, s time da se u to vrijeme ne računa vrijeme na izdržavanju kazne,
- protiv koje je izrečena mjera sigurnosne zabrane obavljanja zanimanja koje je u potpunosti ili djelomično obuhvaćeno predmetom poslovanja društva dok traje ta zabrana.

U slučaju da je u upravi više članova, potrebno je imenovati predsjednika uprave. Nužno je da u upravi bude neparan broj članova u slučaju da ih je više. Imati predsjednika uprave ne znači da uprava mora brojati najmanje tri osobe, nego se predsjednikom može imenovati jedna od dviju osoba ako su u upravu imenovane dvije osobe.<sup>37</sup>

Predsjednik uprave treba biti osoba sa cjelokupnog odgovornošću za svakodnevno poslovne aktivnosti društva.

Predsjednik mora:<sup>38</sup>

- voditi razvoj i provedbu strategije društva, poslovnog plana i proračuna
- dodijeliti odgovornosti drugim članovima uprave i nadgledati njihovu izvedbu
- osigurati da uprava funkcionira djelotvorno i
- održavati kontakt s nadzornim odborom, dioničarima i važnim dionicima

---

<sup>35</sup> Barbić, J. (2013.) Pravo društava, knjiga druga Društva kapitala svezak 2. Društvo s ograničenom odgovornošću, šesto dopunjeno izdanje, Zagreb: Organizator str. 339.-340.

<sup>36</sup> NN 111/93, Zakon o trgovačkim društvima (1993.), članak 239.

<sup>37</sup> Barbić, J. (2013.) Pravo društava, knjiga druga Društva kapitala svezak 2. Društvo s ograničenom odgovornošću, šesto dopunjeno izdanje, Zagreb: Organizator, str. 340.

<sup>38</sup> Hanfa, Zagrebačka burza d.d. (2019.) Kodeks korporativnog upravljanja str. 20. Dostupno na: [https://zse.hr/UserDocsImages/docs/issuers/corp\\_governance/2019%20-%20ZSE%20Kodeks%20Korporativnog%20Ulaganja.pdf](https://zse.hr/UserDocsImages/docs/issuers/corp_governance/2019%20-%20ZSE%20Kodeks%20Korporativnog%20Ulaganja.pdf) (Pristupljeno 08.04.2021.)

### 2.3.1.2. Nadzorni odbor

Nadzorni odbor zadužen je za nadzorne i strateške aktivnosti te donošenje objektivnih i neovisnih procjena. On je predstavnik dioničara te djeluje između rada uprave i glavne skupštine. Nadzorni odbor osigurava postojanje propisanih i transparentnih politika i postupaka za utvrđivanje primitaka za članove uprave koji usklađuje njihove interese s dugoročnim interesima društva te uspješnim i etičkim provođenjem strategije društva.<sup>39</sup>

U svom djelovanju nadzorni odbor preuzima tri ključne uloge: kontrolnu, stratešku i povezujuću ulogu.<sup>40</sup> Kontrolna uloga očituje se zaštitu interesa vlasnika (dioničara) i ostalih interesno-utjecajnih skupina putem nadzora poslovanja poduzeća i uspješnosti vrhovnog menadžmenta. Nadzorni odbor sudjeluje u strateškom djelovanju kroz autorizaciju strateških odluka i ocjenu prošlih strateških odluka te kroz savjetodavnu ulogu i potporu vrhovnom menadžmentu sa svrhom ostvarivanja zajedničke vizije. U OECD-ovim Načelima korporativnog upravljanja naglašeno je kako bi sve radnje članova odbora trebale biti usmjerene za dobrobit poduzeća i njegovih vlasnika, temeljene na raspoloživim informacijama i s pravovremenim uvidom u poslovne aktivnosti, s pažnjom dobrog gospodarstvenika.<sup>41</sup>

Ovlasti uprave i nadzornog odbora su striktno odvojene. Glavna skupština određuje i bira članove nadzornog odbora. Prema Zakonu o trgovačkim društvima pravo imenovanja članova imaju i dioničari te se navedeno mora posebno naznačiti u statutu. Dioničar kojem je dodijeljeno pravo imenovanja nije dužan to pravo i provesti. Nadzorni odbor mora se sastojati od najmanje tri člana, te kao i kod uprave broj članova mora biti neparan dok se najveći mogući broj članova određuje sukladno iznosu temeljnog kapitala društva. Promjena broja članova nadzornog odbora je moguća ali se provodi putem statuta. Imenovanjem članovi nadzornog odbora dobivaju mandat u trajanju od maksimalno četiri godine te mogu biti ponovno imenovani. Član nadzornog odbora može biti svaka sposobna poslovna fizička osoba te ne mora biti hrvatski državljanin niti dioničar. Dodatni uvjeti koje trebaju zadovoljiti svi članovi mogu se odrediti putem statuta.

---

<sup>39</sup> Hanfa, Zagrebačka burza d.d. (2019.) Kodeks korporativnog upravljanja str. 22. Dostupno na: [https://zse.hr/UserDocsImages/legal/2019/ZSE\\_Kodeks\\_HR\\_07.pdf](https://zse.hr/UserDocsImages/legal/2019/ZSE_Kodeks_HR_07.pdf). (Pristupljeno: 08.04.2021.)

<sup>40</sup> Tipurić D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str. 185.

<sup>41</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str. 45.

Zakon propisuje tko ne može biti član nadzornog odbora: <sup>42</sup>

- član uprave društva,
- član nadzornog odbora, odnosno upravnog odbora u deset društava,
- član uprave odnosno izvršni direktor društva koje je ovisno društvo u odnosu na dioničko društvo,
- član uprave odnosno izvršni direktor drugog društva kapitala u čijem se nadzornom, odnosno upravnom odboru nalazi član uprave društva.

U Republici Hrvatskoj je uloga i odnos između glavne skupštine, nadzornog odbora i uprave određen Zakonom o trgovačkim društvima.

### **2.3.2. Monoistički sustav korporativno upravljanja**

Kod jednorazinskog, monističkog sustava Upravni odbor (odbor direktora) je zadužen za čitav niz poslova, kao na primjer postavljanje ciljeva i definiranje poslovne politike, zapošljavanje, angažiranje, savjetovanje, ocjenjivanje i nadziranje menadžera, te određuje njihove kompenzacijske pakete.<sup>43</sup> U odboru direktora zajedno djeluju izvršni (imaju operativne poslovne ovlasti) i neizvršni direktori (bez operativnih poslovnih ovlasti). 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.<sup>44</sup> Glavne odgovornosti neizvršnih direktora su nadgledanje poslovnih aktivnosti, usmjeravanje profitabilnih poslova i stvaranje konkurentske prednosti kako bi u konačnici podupirali strateški plan korporacije. Upravni odbor u ime vlasnika (dioničara) vodi i predstavlja korporaciju. Ovaj odbor upravlja društvom, ima nadzornu ulogu u vođenju poslova društva te je zastupnik društva prema izvršnim direktorima, saziva glavnu skupštinu kad je to potrebno i brine se o pravovremenom vođenju poslovnih knjiga, blagajne, vrijednosnih papira, te upućuje revizore na provjeru godišnjih financijskih izvještaja.<sup>45</sup> Upravni odbor samostalno izabire najboljeg kandidata za glavnog izvršnog direktora (eng. CEO - Chief Executive Officer)

---

<sup>42</sup> NN (2007.) Zakon o izmjenama i Dopunama Zakona o trgovačkim društvima, čl.255.

<sup>43</sup> Tipurić, D. (2006.) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str 58.

<sup>44</sup> Maurović, L., Gonan Božac, M., Grgorinić, S. (2009.) Monistički ustroj tijela dioničkog društva - Hrvatska praksa. Economic research-Ekonomska istraživanja, 22(1), str. 114.

<sup>45</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str. 37.



koji je odgovoran za provođenje dogovorene poslovne strategije. Kako bi odbor mogao ispuniti sve postavljene zadatke i dužnosti osnivaju se specijalizirani pododbori u okviru odbora direktora.

Obično se utemeljuju sljedeći pododbori:<sup>46</sup>

- Odbor vanjskih (neizvršnih) direktora – sastavljen je od osoba koje ne obnašaju menadžerske dužnosti u poduzeću. Glavna zadaća mu je nadziranje izvršnih direktora. Predsjednik odbora bira se među članovima odbora. Sličan je nadzornom odboru u dvorazinskoj strukturi upravljanja.
- Izvršni odbor – rabi se na tri načina: može zamijeniti odbor direktora u slučaju da se odbor direktora ne može sastati u punom sastavu, može biti sastavljen od predsjednika ostalih pododbora i koordinirati njihovim radom, može biti pretpostavljeni odbor kojemu se prezentiraju svi problemi prije nego dolaze na dnevni red odbora direktora.
- Odbor za nagrađivanje – bavi se nagrađivanjem i kompenzacijama menadžera i drugog ključnog osoblja korporacije.
- Revizijski odbor – bavi se kvalitetom i točnošću financijskih izvještaja. Mora biti ex ante upoznat sa sadržajem financijskih izvještaja i odgovoran je za točnost podataka u njima. Mnogi ga smatraju najvažnijim pododborom. Trebao bi biti (u mnogim zemljama: mora biti) sastavljen od neovisnih članova u odboru direktora (najmanje tri člana) od kojih barem jedan mora imati dostatno računovodstveno i financijsko znanje.
- Odbor za imenovanja – pronalazi i predlaže nove članove odbora kad se pojavi slobodno mjesto. U novije vrijeme pododbor upravlja procesima ocjenjivanja članova odbora i odbora u cjelini.“

Prednost jednorazinskog modela u odnosu na dvorazinski je bolja upućenost članova odbora o poslovanju društva na temelju čega pravovremeno donose strateške odluke. Najvećim nedostacima monoističkog sustava upravljanja smatraju se formalna neovisnost monoističkog 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.

---

<sup>46</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str. 39.

Prednost dualističkog modela je u pretpostavljena neovisnosti rada nadzornog odbora od uprave, što pomaže u situacijama kada menadžeri nastoje ostvariti vlastite interese na štetu interesa poduzeća. Međutim, ne postoje empirijski dokazi koji idu u prilog tezi da je dvorazinski model efikasniji od jednorazinskog modela, i suprotno.

### **2.3.3. Mehanizmi korporativnog upravljanja**

Korporativno upravljanje je kompleksan sustav kojeg čine vanjski i unutarnji elementi te njihovi odnosi koje određuju razne uzročno-posljedične veze, a ti elementi smatraju se mehanizmima korporativnog upravljanja. Mehanizmi korporativnog upravljanja tradicionalno se dijele na interne i eksterne, a pomažu u otklanjanju mogućih problema u odnosima korporativnih razina.

Interni mehanizmi korporativnog upravljanja su :<sup>47</sup>

- odbor(i);
- naknade menadžmentu;
- koncentracija vlasništva;
- odnos s interesno-utjecajnim skupinama;
- korporativno izvještavanje (financijska transparentnost i adekvatno objavljivanje relevantnih informacija).

Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja su:<sup>48</sup>

- tržište za korporativnu kontrolu;
- zakonodavni i regulatorni okvir;
- zaštita manjinskih dioničara;
- konkurentski uvjeti.

---

<sup>47</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str. 36.

<sup>48</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str.67.

Razumijevanje odnosa između različitih mehanizama korporativnog upravljanja bitno je za definiranje i razumijevanje učinaka njihovog djelovanja.

#### 2.3.3.1. Interni mehanizmi

**Odbor** se može definirati kao organizacijski element na temelju kojeg dioničari mogu utjecati na ponašanje menadžera kako bi osigurali da se kompanijom upravlja u njihovu interesu. Kao takav odbor ima ključnu ulogu u upravljanju jer povezuje odnos vlasnika i menadžera, a kao ključan mehanizam korporativnog upravljanja treba djelovati objektivno i neovisno. Članovi odbora trebaju djelovati sa svrhom ostvarivanja najboljih interesa poduzeća i njegovih vlasnika.

Ključni zadatak odbora je putem svog djelovanja osigurati provođenje pravila, procedura i korporativnih standarda kako bi se dioničarima/vlasnicima omogućio i pojednostavio proces nadzora nad vođenjem i upravljanjem uvažavajući činjenicu da je u organizacijama odvojena vlasnička i upravljačka funkcija. Upravni odbor (odbor direktora) je zadužen za čitav niz poslova, kao na primjer postavljanje ciljeva i definiranje poslovne politike, zapošljavanje, angažiranje, savjetovanje, ocjenjivanje i nadziranje menadžera, te određuje njihove kompenzacijske pakete.<sup>49</sup> Kako je i obrađeno u prethodnom dijelu rada, postoje dva osnovna modela korporativnog upravljanja, a to su monoistički i dualni sustav korporativnog upravljanja, pri čemu će se razlikovati pojedine uloge Odbora.

Ključne funkcije odbora (neovisno o modelu), navedene u OECD-ovim Načelima korporativnog upravljanja, jesu:<sup>50</sup>

- analiza i usmjeravanje strategije društva, glavnih planova djelovanja, politika rizika, poslovnih planova i godišnjih proračuna, postavljanje izvedbenih ciljeva, praćenje implementacije i izvedbe društva i nadgledanje kapitalnih izdataka, akvizicija i dezinvesticija
- praćenje učinkovitosti prakse upravljanja društvom i uvođenje promjena kad je potrebno
- odabir, nagrađivanje, praćenje i, kad je potrebno, promjena menadžmenta te planiranje njegova nasljeđivanja

---

<sup>49</sup> Tipurić, D. (2006.) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str.56.

<sup>50</sup> Tipurić, D. i sur. (2015.) Korporativno upravljanje u Hrvatskoj. Ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom. Zagreb: Ciru, str.12.

- vezivanje primanja ključnih menadžera s dugoročnim interesima društva i dioničara
- osiguravanje formalnog i transparentnog procesa nominiranja i izbora članova
- praćenje i upravljanje potencijalnim sukobima interesa menadžmenta, članova odbora i dioničara, uključujući i lošu uporabu resursa društva i sudjelovanje u povezanim transakcijama
- osiguravanje integriteta računovodstvenih i financijskih sustava, uključujući i izbor neovisnog revizora te odgovarajuće sustave kontrole (sustave upravljanja rizicima, financijske i poslovne kontrole i poštivanje zakona i bitnih standarda) i nadgledanje procesa objavljivanja informacija i komuniciranja.

Upravni odbor (odbor direktora) je zadužen za čitav niz poslova, kao na primjer postavljanje ciljeva i definiranje poslovne politike, zapošljavanje, angažiranje, savjetovanje, ocjenjivanje i nadziranje menadžera, te određuje njihove kompenzacijske pakete.<sup>51</sup>

### **Naknade menadžmentu**

Naknade menadžmentu su drugi element internih mehanizama korporativnog upravljanja. Ovaj mehanizam se primarno odnosi na plaću, dugoročni i kratkoročni poticaj, otpremninu, pakete životnog i mirovinskog osiguranja te posebne pogodnosti odnosno beneficije. Naknade se dijele na one s fiksnim dijelom i varijabilnim dijelom. Naknada sa fiksnim dijelom je primarno odnosi na fiksnu plaću u slučajevima kada je menadžera moguće jednostavnije nadgledati te kada je vlasnicima osiguran dobar pristup podacima o poslovanju. Varijabilni dio kompenzacijskog paketa može povezati interese vlasnika i menadžmenta.<sup>52</sup> Takav dio paketa je usko vezan uz učinkovitost rada menadžera te postizanje organizacijskih ciljeva te se može isplatiti novčano, u dionicama ili dioničkim opcijama ili udjelom u dobiti. Nagrada menadžmentu, posebice nagrađivanje vrhovnih menadžera smatra se jednim od najbitnijih mehanizama korporativnog upravljanja. Nagrađivanjem korporacije nastoje motivirati menadžera u njegovom djelovanju te ga dugoročno vezati za poduzeće. Od velike je važnosti jasno strukturirati sustav naknada menadžmentu kako bi bio transparentan i objavljen (u vidu iznosa primanja menadžera) zbog iskazanog interesa javnosti. Također, vrlo bitno je pratiti rizik manipulacije od strane

---

<sup>51</sup> Tipurić, D. (2006.) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 56.

<sup>52</sup> Tipurić, D. (2006.) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 64.

menadžera koji mogu biti skloni zahtijevati pretjerane nagrade za rad. Sustav nagrađivanja menadžera je svakako poticaj menadžerima za boljim radom i dokazivanjem, međutim ne treba se doživljavati kao idealno rješenje za problem cjelokupnog korporativnog upravljanja.

### **Koncentracija vlasništva**

Koncentracija vlasništva je još jedan od glavnih internih mehanizama korporativnog upravljanja. Kroz koncentraciju vlasništva se definiraju načini vođenja i upravljanja poduzećem te se određuje distribucija kontrole i moći između vlasnika i menadžera. Vlasništvo se dijeli na konsolidirano i fragmentirano, a sukladno tome se definira način upravljanja poduzećem. Ono ima negativne i pozitivne učinke na uspješnost poduzeća i na sustav korporativnog upravljanja. Koncentracija vlasništva djeluje na smanjenje oportunog ponašanja menadžera odnosno onemogućava menadžeru stjecanje osobne koristi. Negativne posljedice koncentriranog vlasništava su utjecaj na nisku diversifikaciju portfolija investitora na tržištu kapitala, lošiji položaj manjinskih dioničara, manjak transparentnosti računovodstvenih praksi te moguće davanje prednosti u situacijama pri donošenju poslovnih odluka ili prilikom zapošljavanja menadžera.<sup>53</sup> Visoka koncentracija vlasništva često dovodi do situacija u kojoj vlasnici sa velikim ili većinskim udjelima na temelju kojih imaju moć nad korporacijama zagovaraju i slijede svoje interese te ih stavljaju ispred organizacijskih ciljeva što ide na štetu manjinskih dioničara. Česta praksa je da se većinski vlasnici koriste raznim tehnikama (tuneliranje, piramidiranje i sl.) kako bi prevladale manjinske vlasnike te uspjeti ostvariti vlastite ciljeve na teret interese samog poduzeća.

### **Odnos s interesno - utjecajnim skupinama**

Interesno – utjecajne skupine odnosno stakeholderi su pojedinci, organizacije unutar i izvan poduzeća koji imaju interese i prava unutar poduzeća. Razlikuje se primarne i sekundarne stakeholdere. Primarni stakeholderi su vlasnici, zaposlenici, menadžeri, dobavljači i kupci a imaju izravne interese od poduzeća. Sekundarni stakeholderi su oni koji imaju neizravne interese prema poduzeća, a to su potrošači, javnost, konkurenti, mediji. Dugoročni interes poduzeća je potpora odnosu između svih interesno – utjecajnih skupina kako bi se utjecalo na

---

<sup>53</sup> Tipurić, D. i sur. (2008) Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str.57.

stvaranje bogatstva, stoga je jedan od ključnih elemenata korporativnog upravljanja formiranje kvalitetnog stakeholderskog menadžmenta.

### **Korporativno izvještavanje**

Jedan od temeljnih internih mehanizama korporativnog upravljanja je pravodobno objavljivanje informacija i financijska transparentnost. Pouzdano i pravovremeno izvještavanje o financijskom stanju kompanije i planiranim investicijama od velike je važnosti za vlasnike odnosno za njihovo djelovanje na tržištima kapitala, ali im i koristi za ocjenu rada menadžmenta. Razlikuju se obvezno i dobrovoljno izvještavanje.<sup>54</sup> Obvezno izvještavanje određeno i uređeno je zakonima dok je dobrovoljno rezultat dobro uspostavljenog sustava korporativnog upravljanja i težnje za privlačenje investitora na temelju prezentirane transparentnosti. Informacije koje se objavljuju moraju biti istinite i točne te kvalitetne. Standardi objavljenih podataka (financijskih, nefinancijskih, računovodstvenih) moraju biti međunarodno priznati kako bi investitori mogli pravodobnije nadzirati poduzeće. Godišnju reviziju financijskih podataka unutar poduzeća treba provoditi vanjski ovlašteni revizor koji je kompetentan i kvalificiran. Revizor je dužan prikazati realnu financijsku sliku samog poduzeća vlasnicima i ukazati na eventualne propuste. Prema Kodeksu korporativnog upravljanja izdanog od strane Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA) i Zagrebačke burze, financijski izvještaji se moraju objavljivati na Internet stranicama samih poduzeća s ciljem osiguranja transparentne razmjene informacija.

#### 2.3.3.2. Eksterni mehanizmi

##### **Tržište za korporativnu kontrolu**

Tržišta za korporativnu kontrolu jedan je od eksternih mehanizama korporativnog upravljanja koji utječe na menadžere da na prihvatljiv način koriste resurse organizacije te da ispunjavaju ciljeve i interese vlasnika poduzeća. Tržište za korporativnu kontrolu stvara pritisak na vodstvo angloameričkog poslovnog modela (zbog velike raspršenosti vlasništva), jer je tržište mehanizam koji nadzire menadžment te ima mogućnost smijeniti ga. Ovaj mehanizam u europskom poslovnom modelu je manje utjecajan uslijed manje raspršenosti vlasništva pa kao

---

<sup>54</sup> Tipurić, D. i sur. (2008) Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str.63.

posljedica toga menadžment je u boljoj poziciji i često donosi odluke na štetu manjinskih dioničara. Učinci djelovanje tržišta za korporativnu kontrolu u Republici Hrvatskoj su ograničeni zbog visoke razine vlasničke koncentracije javnih društava.

### **Zakonodavni okvir**

Kvalitetno uređen i uspostavljen pravni i regulatorni okvir omogućava pravnu zaštitu svih vlasnika i zaštitu njihovih prava. Cilj dobro uređenog pravnog okvira je umanjeње utjecaja nesigurnih tržišta. Uz kvalitetna zakonska rješenja i razvoj nacionalnih kodeksa korporativnog upravljanja, na globalnoj razini dolazi do stvaranja supernacionalne regulative s ciljem širenja i jačanja dobre prakse.<sup>55</sup> Dokument „Principi korporativnog upravljanja“ koji je izdan 1999.godine od strane OECD-a (engl. OECD, Organisation for Economic Cooperation and Development) sadrži standarde, principe i smjernice koje naglašavaju problematiku korporativnog upravljanja na međunarodnoj razini a sve s ciljem da se stvori statutarni i pravni okvir korporativnog upravljanja te da se pruže smjernice potencijalnim institucionalnim investitorima, poduzećima, burzama i dr. U Republici Hrvatskoj je 2007. godine objavljen Kodeks korporativnog upravljanja, a izdale su ga HANFA i Zagrebačka burza. Kodeks se sastoji od sedam poglavlja, a izrađen je u skladu sa smjernicama OECD-a u skladu sa hrvatskim zakonima i propisima.

### **Zaštita manjinskih dioničara**

Jedan od glavnih eksternih mehanizama korporativnog upravljanja je i zaštita manjinskih dioničara jer u odnosu na većinske dioničare u svojim rukama ne drže kontrolna prava poduzeća. Prema OECD-ovim preporukama treba se osigurati jednak tretman većinskim, manjinskim, stranim i domaćim dioničarima. U Republici Hrvatskoj u sklopu sustava korporativnog upravljanja, prava manjinskih dioničara su određena i Zakonom o trgovačkim društvima te su prava manjinskih dioničari zaštićena i u okviru Zakona o preuzimanju dioničkih društava. Hrvatski kodeks korporativnog upravljanja osnažuje zakonsko načelo „jedna dionica – jedan glas“, tj. da pravo glasa treba obuhvatiti sve dioničare društva na takav način da je broj glasova koji im pripada u glavnoj skupštini jednak broju dionica koje drže, bez obzira na rod dionica.<sup>56</sup> **Konkurentski uvjeti**

U uvjetima slobodnog tržišta postojanje konkurencije djeluje korektivno na sustav korporativnog upravljanja. Konkurencija pozitivno utječe na ponašanje menadžera te oni u

---

<sup>55</sup> Tipurić, D. (2006.) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str.78.

<sup>56</sup> Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str. 79.

svom djelokrugu ostvaruje pozitivne poslovne rezultate osiguravajući vlasnicima povrat na njihova ulaganja. Izostanak konkurencije djelovat će tromo na poslovanje poduzeća te će se smanjiti entuzijazam i potreba za dokazivanjem kod menadžera.



## 2.4. Raznolikost članova nadzornih odbora i uprava

Raznolikost odbora (eng. Board Diversity) smatra se jednim od najvažnijih obilježja odbora te se smatra da heterogenost članova može dovesti do sinergijskih efekata i rezultirati boljim načinom odlučivanja unutar odbora. Članovi odbora posjeduju važne resurse poduzeća: znanje, iskustvo, vještine, reputaciju odnosno ljudski kapital. Svakako vrlo bitna je stručnost članova kako bi mogli razumjeti i unaprijediti upravljačke procese. Može se dakle, kazati da članovi odbora mogu donijeti brojne koristi društvu, među ostalim: (1) informacije u obliku savjeta na temelju njihova iskustva iz različitih strateških područja; (2) pristup kanalima informacija između društva i okoline; (3) povlaštenu pristup resursima; (4) legitimitet.<sup>57</sup> Prilikom sastavljanja odbora potrebno je sagledati dugoročne ciljeve i planove poduzeća.

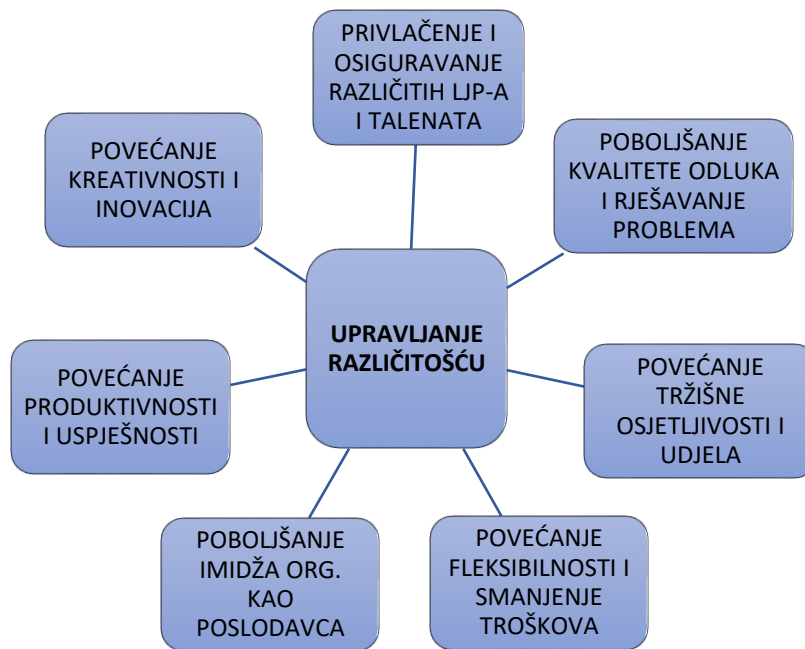
Upravljanje različitošću sustavan je i integriran skup među povezanih aktivnosti i zadataka radi privlačenja, zadržavanja i stalnog razvoja različitih ljudskih potencijala te stvaranja ukupnih uvjeta i inkluzivne organizacijske kulture koja cijeni, promiče i njeguje sve oblike različitosti kao važan strateški cilj i izvor konkurentske prednosti.<sup>58</sup> Adekvatno upravljanje različitostima pruža niz prednosti u poslovanju kompanija. Potencijalne prednosti koje se ostvaruju prikazane su na slici 3.

---

<sup>57</sup> Tipurić, D. i sur. (2015.) Korporativno upravljanje u Hrvatskoj. Ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom. Zagreb: Ciru, str.40.

<sup>58</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2014.) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Školska knjiga, str.362.

Slika 3. Potencijalne prednosti uspješna upravljanja različitostu



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (2014.) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, str. 365.

Raznolikost sve više utječe na poslovanje te zbog toga poslovne organizacije sve više nastoje unutar organizacija uključiti zaposlenike/menadžere iz različitih sfera, primjerice na temelju dobi, spola i dr. Ovakav način upravljanja raznolikošću temelji se na dva izvora:<sup>59</sup>

- moralnoj obvezi uključivanja svih zaposlenika u radne zadatke te pružanje jednakih mogućnosti zaposlenicima, ne uzimajući u obzir njihovo podrijetlo niti druge odrednice kako bi se spriječila diskriminacija na radnom mjestu,
- uvažavanju učinaka koje raznolikost može imati na poslovne performanse poduzeća.

Raznolikost unutar kompanija pruža poduzećima širok spektar raznih načina mišljenja, stavova, prijedloga, osmišljavanje novih ideja i inovacija te omogućava organizaciji veću osjetljivost i empatiju prema potrošačima s čime se omogućuje zadovoljenje starih i novih potreba tržišta. Raznolikost svakako pridonosi razvoju kreativnosti, inovacijama i kvalitetnijem sustavu donošenja odluka na svim razinama djelovanja poduzeća uključujući niže operativne organizacijske jedinice te viši menadžment, upravu i nadzorni odbor.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Cabrera-Fernández, A. I., Martínez-Jiménez, R., Hernández-Ortiz, M. J. (2016.) Women's participation on boards of directors: a review of the literature, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(1), str. 72.

<sup>60</sup> Erhardt, N.L., Werbel, J.D., Dhrades, C.B. (2003.) Board of director diversity and firm financial performance, *Corporate governance: An international review*, 11(2), str. 112.

Promatrajući samo korporativno upravljanje različitost unutar poduzeća može se odrediti i sljedećim varijablama: brojnost i veličina uprave, neovisnost/ovisnost direktora/članova uprave, monoistični i dualni ustroj vodstva, sastav direktora/članove uprave prema spolu, entitetu, dobi, količini iskustva i dr. Svaka različitost na svoj način utječe na poslovanje poduzeća i ostvarivanje poslovnih performansi poduzeća.

Adekvatno upravljanje raznolikostima na razini poduzeća primarno stvara prednosti koje se očituju u poboljšanju učinkovitosti poslovanja, redukciji troškova, pravodobnoj reakciji na potrebe tržišta te uz sve to stvara izvor konkurentske prednosti. Raznolikost stvara i određene nedostatke u poslovanju poduzeća koji se odnose na razne konfliktne situacije koje nastaju kao posljedica različitosti. Konfliktne situacije nastaju uslijed postojanja stereotipa, različitih mišljenja o raznolikosti, nerazumijevanja, kulturoloških razlika, međutim učinak nedostataka na djelovanje poduzeća se uspješno minimizira kroz adekvatni sustav upravljanja različitostima.

U operativnom okruženju sve više se događaju velike promjene i turbulencije što ukazuje na velike promjene u organizaciji modernih poduzeća. Poduzeća stoga moraju osmisliti i formulirati provedbu poslovnih strategija sukladno potrebama poslovanja. Strategije moraju omogućiti poduzećima da uspiju odgovoriti na izazove u okruženjima koje karakteriziraju različiti intenziteti nestabilnosti ili strateške složenosti. Raznolikost odbora svakako pridonosi boljoj reakciji poduzeća. Postoje razne teorije koje sugeriraju da bi poduzeća na vanjsku složenost trebala reagirati unutarnjom složenosti. Vrste vidljive raznolikosti uključuje vidljive atribute (rasa, etničko porijeklo, dob, spol), dok se manje vidljiva raznolikost odnosi na temeljne atribute (obrazovanje, tehničke sposobnosti, mandat u upravi, socioekonomska pozadina, osobine ličnosti, vrijednosti, znanja itd.). Na slici 4. je vidljiva povezanost raznolikosti i strateške složenosti, odnosno što je veća razina raznolikosti potrebna je razvijeniya i viša razina strateške složenosti kako bi se donijele što točnije i uspješnije poslovne odluke. Razinu raznolikosti bi trebala pratiti razina strateške složenosti. U slučaju da je u poduzeća prisutna niska razina raznolikosti nije nužno da je prati razvijena strateška složenost jer i u toj opciji je smanjen rizik za donošenje kvalitetne odluke.

Slika 4. Raznolikost, strateška složenost i kvaliteta odluka odbora

<b>Raznolikost</b>	<b>Visoka</b> <b>Neprihvatljiva opcija</b> Raznolikost može biti nebitna i odvajati perspektive  <b>Veći rizik za donošenje dobre odluke</b>	<b>Prihvatljiva opcija</b> Količina iskustva najučinkovitija je kad je strateška složenost veća  <b>Manji rizik za donošenje odluke</b>
	<b>Niska</b> <b>Prihvatljiva opcija</b> Iskustvo kao mjera raznolikosti uglavnom nebitna. <b>Manji rizik za donošenje dobre odluke</b>	<b>Neprihvatljiva opcija</b> Odboru nedostaju potrebne perspektive <b>Veći rizik za donošenje dobre odluke</b>
	<b>Niska</b>	<b>Visoka</b>
	<b>Strateška složenost</b>	

Izvor: Van der Walt, N., Ingley, C., Shergill, G. S., Townsend, A. (2006.) Board configuration: are diverse boards better boards?, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(2), str. 138.

Pitanje raznolikosti dobiva sve više na značaju u području korporativnog upravljanja te je sve više razloga za promicanje raznolikosti unutar organizacija kao i na razini višeg menadžmenta.

Mnoga nedavno provedena istraživanja na polju korporativnog upravljanja potaknula su sve veći interes za pitanjem raznolikosti te posljedično tome, raznolikost organizacija je postala smjernica za dobro upravljanje organizacijom u mnogim zemljama, pod pretpostavkom da prisutnost žena u upravljačkim tijelima ima pozitivan učinak na poslovanje poduzeća.<sup>61</sup>

Etički argumenti idu u prilog raznolikosti odbora te se naglašava kako je nepravedno isključiti određenu skupinu ljudi prema spolu, rasi ili drugim obilježjima. Ekonomski argumenti proizlaze iz činjenice da neuspjeh u odabiru najtalentiranijih kandidata negativno utječe na financijske rezultate poslovanja. Dakle, sastav odbora utječe na način poslovanja što se odražava na uspješnost poslovanja. Sa stajališta uloge raznolikosti odbora, postoji potreba za heterogenošću budući da ona povećava različita mišljenja, pruža strateški doprinos, utječe na donošenje odluka i stil vođenja organizacijom.<sup>62</sup> Također, broj potencijalnih kandidata

<sup>61</sup> Cabrera-Fernández, A. I., Martínez-Jiménez, R., Hernández-Ortiz, M. J. (2016.) Women's participation on boards of directors: a review of the literature, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(1): str.75.

<sup>62</sup> Cabrera-Fernández, A. I., Martínez-Jiménez, R., Hernández-Ortiz, M. J. (2016.) Women's participation on boards of directors: a review of the literature, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(1): str.73.

posljedično se povećava ukoliko se uzmu u obzir i žene i muškarci, pa postoji potencijal za veću raznolikost što za posljedicu ima nove ideje, različita mišljenja, prijedloge te alternativna stajališta. Unatoč svim argumentima koji idu u prilog rodnoj raznolikosti, postoji činjenica da radnu klinu karakterizira velika vertikalna i horizontalna segregacija odnosno žene se u svojoj karijeri susreću s više problema u odnosu na muškarce.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Cabrera-Fernández, A. I., Martínez-Jiménez, R., Hernández-Ortiz, M. J. (2016.) Women's participation on boards of directors: a review of the literature, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(1): str.72.

### **3. Položaj i uloga žena u poslovnom svijetu**

Kroz povijest uloga žena se znatno promijenila, dok danas žene u poslovnom svijetu dobivaju sve veću ulogu. Tradicionalno shvaćanje uloge žena da je njezina uloga primarno biti majka polako nestaju. Danas se u društvu naglašava da svaka žena ima pravo ostvariti se kao majka, ali i kao visoki kadar nekog poduzeća. Međutim, ženama nije lako ostvariti se na svakom polju zbog postojanja mnoštva prepreka i nerazumijevanja okoline. Posljednjih godina u Hrvatskoj žene u poslovnoj okolini dobivaju na važnosti te se podiže razina svijesti o potrebi za ženama u procesima donošenja odluka, uvažavajući njihova visoka znanja i iskustva o upravljanju i rukovođenju poduzećem. U Hrvatskoj je prisutan pozitivan trend kod visokoobrazovanih žena, međutim taj trend nije prisutan i kod broja žena na rukovodećim pozicijama. Kvaliteta žena za rad na rukovodećim pozicijama nije upitna, ali unatoč svim saznanjima vrijednost žena u odnosu na vrijednost muškaraca se razlikuje. Muškarci su glavnom imenovani za rukovodeće pozicije i u situacijama kad je za istu poziciju debitirala žena sa jednakim ili boljim znanjima, iskustvima. To je samo jedan primjer kako je rodna diskriminacija nepravedna i sveprisutan problem.

Žene u poslovnom svijetu su sve više prisutne i svojim djelovanjem pridonose dobrom poslovanju poduzeća. Najveći izazov s kojim se žene susreću je definitivno kako uskladiti privatnu i poslovnu sferu života jer žene su svakodnevno izložene raznim zadacima i ulogama. Ženina prezaposlenost dovodi do situacija kad niti poslodavac, obitelj, dijete i drugi nisu zadovoljni sa ženinim angažmanom. Mnoštvo uloga koje su ženi dodijeljene često dovode do situacije kada žena odustaje od karijere i posvećuje se samo obitelji, stoga je od velike važnosti pomoć koju žena dobiva bilo od članova obitelji, plaćene pomoći (tete čuvalice, spremačice), pomoć susjeda, prijatelja i dr. Upravo ta velika količina uloga koje žene na dnevnoj bazi igraju doprinijela je većoj fleksibilnosti u poslu i spremnosti na velike poslovne izazove. Izostanak žena u poslovnom svijetu je nepoželjna pojava jer je doprinos žena poslovnim organizacijama veliki te je predmet mnogobrojnih istraživanja.

### 3.1. Žene u poslovnom svijetu

Uloga žena na tržištu rada se kroz povijest mijenjala. Promatrajući ulogu koju su imale na tržištu rada (općenito u svijetu) od Drugog svjetskog rata, vidljivo je da je u 1948. godini zaposleno bilo više od trećine žena koje su glavninom odrađivale poslove u poljoprivredi odnosno teške fizičke poslove. Žena je isključivo bila poljoprivredna ili industrijska radnica. Nakon desetak godina situacija se mijenja te žene se počinju više zapošljavati u području usluga i uprave. Žene su i dalje radile za jako male plaće, ali u puno prihvatljivijoj okolini i fizički prilagođenijoj. Sve je to dovelo do poboljšanja ženinog društvenog statusa. Sedamdesetih godina prošlog stoljeća povećava se broj žena koje ulažu u svoje obrazovanje te sve više žena sa završenim srednjim školama i fakultetima dolazi na tržište rada. Tada su si žene uspjele stvoriti status i položaj sukladno stečenim kompetencijama. Sljedeće desetljeće žene zauzimaju sve veći udio zaposlenih na tržištu rada. Udio zaposlenih žena u osamdesetim godinama iznosio je visokih 46,2%.<sup>64</sup> Tih godina žene postupno dolaze i do sveučilišnih položaja. Devedesete godina karakterizira proboj žena u poduzetničke vode te početak suočavanja sa nezaposlenošću. Žene su sve više počele težiti ostvarenju prihoda kako bi mogle održavati životni standard cijele obitelji. Druga polovica 20.stoljeća je prekretnica za ulogu žena na tržištu rada.<sup>65</sup> Boljoj poziciji i ulozi žena na tržištu rada svakako su doprinijeli razni antidiskriminacijski zakoni, pozitivna promocija žena, zaštita prava žena i dr.

Uloga žena na tržištu rada sve je značajnija te se važnost uloge povezuje sa ekonomskim rastom i održivim razvojem poduzeća. Sve je veća razvijena razina svijesti o važnosti uloge žena na rukovodećim pozicijama u poduzećima, no međutim žene su i dalje u jako malom broju na pozicijama u nadzornim odborima i upravama poduzeća. Provedena su brojna istraživanja, među ostalim i ono koje su dokazalo pozitivnu korelaciju između broja žena na visokim pozicijama i ostvarenih performansi poduzeća. Navedenim istraživanjem primjerice potvrđena je teza da udio žena u upravama i nadzornim odborima financijskih institucija u Hrvatskoj ima pozitivan utjecaj na profitabilnost poduzeća mjerenu financijskim pokazateljima ROA (povrat na aktivu) i ROE (povrat na pasivu).<sup>66</sup> Prema rezultatima drugog istraživanja također je

---

<sup>64</sup> Kerovec, N. (2003.) (Ne)jednakost žena na tržištu rada. Revija za socijalnu politiku., Volumen 10, br. 3., ( 3-4), str. 268.

<sup>65</sup> Kerovec, N. (2003.) (Ne)jednakost žena na tržištu rada. Revija za socijalnu politiku., Volumen 10., br. 3., str. 271.

<sup>66</sup> Čipčić. L. M., Pavić. T. (2016.) Management and supervisory board gender diversity as an indicator of financial institutions profitability in Croatia, Contemporary Issues and Technology, CIET, University of Split Department of professional Studies, str. 29.

utvrđeno da su žene poželjne na rukovodećim pozicijama jer su empatičnije od muškaraca, više drže do međuljudskih odnosa, predane su te se brže se povezuju sa okolinom.<sup>67</sup>

U svijetu je sve veći trend rodna ravnopravnost odbora. Zahtjevi za većim udjelom ženskih članova pododbora s jedne su strane motivirani aktivizmom za stvaranje jednakih mogućnosti u poslovnoj zajednici, ali i argumentima koji kao preduvjet za efektivan i efikasan rad odbora ističu odabir i uključivanje pojedinaca s različitim iskustvima, znanjima, vještinama i perspektivama.<sup>68</sup> Sve je više pristaša za veću participaciju žena u organizacijskim strukturama te sve zemlje polako razvijaju svijest o potrebi za povećanjem žena na visokim funkcijama. Od zemlje do zemlje variraju mjere za porast žena na rukovodećim pozicijama. U nekim zemljama to je riječ preporukama u nacionalnim kodeksima, razne dobrovoljne inicijative, zatim određivanje kvota koje su u nekim državama i zakonska odredba. Prva zemlja koja je zakonski uvela kvote je Norveška i to 2005.godine. U studenome 2012. Europska je komisija usvojila Prijedlog Direktive Europskog parlamenta i Vijeća o pitanju poboljšanja rodne ravnopravnosti neizvršnih pozicija u društvima (članovi odbora) uvrštenim na uređeno tržište i s time povezanih mjera.<sup>69</sup>

Mnogobrojna istraživanja naglašavaju važnost shvaćanja karakteristika kod žena i muškaraca jer adekvatnim prepoznavanjem i iskorištavanjem potencijala pridonosi se boljem poslovanju organizacije. Kroz različitu literaturu se istražuju muški i ženski stilovi vođenja. Postoje razne biološke, psihološke i radne razlike između žena i muškaraca koje su navedene u tablici broj1. Također sukladno biološkim, psihološkim i radnim razlikama, muškarci i žene se razlikuju i prema stilovima vodstva.

---

<sup>67</sup> Bhagat, P.S., Williams, J.D. (2008.) Understanding gender differences in professional service relationships, *Journal of Consumer Marketing*, 25 (1), str. 18.

<sup>68</sup> Tipurić, D. i sur. (2015.) Korporativno upravljanje u Hrvatskoj. Ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom. Zagreb: Ciru, str.40

<sup>69</sup> Proposal of Directive of the European parliament and of the Council on improving gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures. Bruxelles: Europska komisija. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womanonboards/directive\\_quotas\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womanonboards/directive_quotas_en.pdf) ( pristupljeno: 23.11.2020.)



Tablica 1. Biološke i psihološke karakteristike i radna ponašanja

<p><b>Biološke karakteristike</b></p>	<p>Za proučavanje karakteristika spolova važna je razlika u građi mozga muškaraca i žena, zbog čega se pretpostavlja da funkcioniraju drugačije. Ženska intuicija, bolja sposobnost „čitanja“ tuđih emocionalnih stanja te bolje razumijevanje neverbalne komunikacije smatraju se posljedicom upravo bioloških sposobnosti.</p>
<p><b>Psihološke karakteristike</b></p>	<p>Razlike u psihološkim karakteristikama između muškaraca i žena uvjetovane su genetski, ali su i posljedica utjecaja odgoja uže i šire obitelji te društva. Zahvaljujući genotipu, muškarci su većinom vještiji od žena (popraviti nešto, učiniti da nešto funkcionira ili u snalaženju u prostoru), a žene su sposobnije u komuniciranju s ljudima, pomaganju, savjetovanju i sl. Također, smatra se da gen tehnologija muškarce čini nezavisnima, samopouzdanima, ambicioznima, aktivnim, agresivnima, dominantnima, upornima, avanturistima, natjecateljima i sl., a žene čini osjećajnim, obzirnim. Nježnim, ljubaznim, taktičnim, plačljivim, urednim, usredotočenim na dom i sl. Osim nasljednih osobina, na psihološke karakteristike muškaraca i žena utječe i odgoj, kojim se u djevojčica i dječaka razvijaju i potiču različite vrijednosti.</p>
<p><b>Radne karakteristike</b></p>	<p>Smatra se da se muškarci i žene na radnom mjestu razlikuju s obzirom na odnos prema radu, stil rada, odnos prema pogreškama, način odlučivanja, pristup pregovorima, odnos prema kolegama, način komuniciranja i izvore motivacije.</p> <p>Žene su u radu usmjerene na proces i međuljudske odnose, a muškarci na zadatke i rezultate. Svoj posao žene obavljaju s užitkom te brinu o tome kako se ljudi ponašaju jedni prema drugima tijekom obavljanja zadataka, a muškarci su usredotočeni na output, ostvarenje cilja i sl. Žene su sklone suradnji jer svoj posao vide kao dio cjeline. Muškarce karakterizira konkurentski i individualni stil rada. Oni svoj posao vide kao zasebnu cjelinu te ga nastoje završiti bez pomoći drugih. Čak i kada u razgovoru s kolegama shvate da nemaju pravo, muškarci nerado priznaju svoje pogrešku te se drže svoje prvotne odluke bez obzira na njezine posljedice, što proizlazi iz njihova stila rada. Žene se ne srame svojih pogrešaka i svoga neznanja jer to smatraju prirodnim. One se ne srame priznati da</p>

	nešto ne znaju ni pitati za savjet, te ih zanima tuđe mišljenje i što mogu naučiti od drugih.
--	---

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008.) *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str.617.-618.

U tablici br. 2 su navedene glavne karakteristike i obilježja muškog i ženskog stila vođenja-

Tablica 2. Muški i ženski stil vođenja

<b>Muški stil vođenja</b>	<p><b>-autokratski, transakcijski ili „racionalni“ stil vođenja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centraliziranje autoriteta</li> <li>• Zapovijedanje</li> <li>• Očekivanje pokoravanja</li> <li>• Oslanjanje na legitimnu moć, moć nagrađivanja i moć kažnjavanja</li> </ul> <p><b>-konkurentski stav prema okolini</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ljudi su konkurentni u borbi za položaj i prevlast (suradnici su potencijalna konkurencija u dobivanju posla i napredovanju u organizaciji, podređeni su konkurentni u privlačenju pozornosti viših menadžerskih razina, nadređeni su konkurentni u zaradi i moći u organizaciji)</li> <li>• Sudjelovanje nije dovoljno, potrebno je pobijediti</li> <li>• Poticanje natjecateljskih odnosa među podređenima</li> </ul> <p><b>-moć koja proizlazi iz položaja u organizaciji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moć se temelji na statusu u hijerarhiji, dakle formalnom položaju u organizaciji i formalnom autoritetu, iz kojeg proizlaze i moć prisile, moć nagrade i informacijska moć</li> </ul> <p><b>-instrumentalni odnos prema zaposlenicima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednak odnos prema ljudima i prema poslu</li> <li>• Ljudi su sredstvo za ostvarivanje ciljeva</li> <li>• Usmjerenost na pobjedu, na izvršenje zadataka, na postizanje ciljeva, a ne na proces obavljanja zadataka i međuljudske odnose</li> </ul> <p><b>-sklonost kritiziranju</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sklonost kritiziranju umjesto davanju pohvala</li> <li>• Rijetko pohvaljivanje podređenih za dobro učinjeno, ali kritiziranje njihovih i najmanjih pogrešaka</li> </ul>
---------------------------	---

<p><b>Ženski stil vođenja</b></p>	<p><b>-demokratski, participativni, transformacijski, interaktivni, kolegijalni, prijateljski, „emotivni“, suradnički stil vođenja ili stil podrške</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savjetovanje podređenih o predloženim akcijama i odlukama te ohrabrivanje njihova sudjelovanja u svim odlukama i na svim razinama odlučivanja</li> </ul> <p><b>-suradnja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rješavanje poslovnih i drugih problema prilagodbom (rješavanjem spora), kompromisom i suradnjom</li> <li>• Izbjegavanje sukoba kako bi se održali dobri međuljudski odnosi te rješavanje sukoba kompromisom kako bi svi bili pobjednici</li> </ul> <p><b>-poznavanje vlastitih zaposlenika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Slušanje što ljudi imaju reći o sebi, i svom poslu, što očekuju od budućnosti, odnosno izgradnja iskrenih i potpunih međuljudskih odnosa</li> </ul> <p><b>-razvijene interpersonalne vještine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Shvaćanje važnosti stvaranja, razvijanja i održavanja dobrih međuljudskih odnosa, osjetljivost za potrebe drugih, poticanja ljudi da iznose svoje ideje, osjećaje i viđenja te davanja informacija</li> </ul> <p><b>-poticanje participacije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poticanje sudjelovanja zaposlenika u svim dijelovima poslovanja, od postavljanja ciljeva, strategija i taktika do njihova ostvarenja</li> </ul> <p><b>-moć koja proizlazi iz osobnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moć osobne, a ne položajne prirode</li> <li>• Karizmatska, stručna ili referentna moć</li> <li>• Moć koja se pripisuje osobnom utjecaju, interpersonalnim vještinama, napornom radu, osobnim kontaktima i sl.</li> </ul> <p><b>-raspodjela moći i informacija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertikalna i horizontalna razdioba moći i informacija</li> </ul> <p><b>-poticanje razmjene informacija među zaposlenicima</b></p> <p><b>-poticanje samopoštovanja u zaposlenika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poticanje boljeg rada pohvalama</li> <li>• Izbjegavanje isticanja vlastitih kvaliteta</li> </ul>
-----------------------------------	--

- Nesklonost pokazivanju vlastite superiornosti na temelju korporativnih statusnih simbola (npr. Posebno mjesto za parkiranje, odvojeni dio u restoranu i zasebne zajedničke prostorije)

**-poticanje entuzijazma i zadovoljstva poslom zaposlenika**

**-pozitivan uzor**

- Na temelju vlastitog ponašanja upućivati na ponašanja koja organizacija cijeni

**-timski rad**

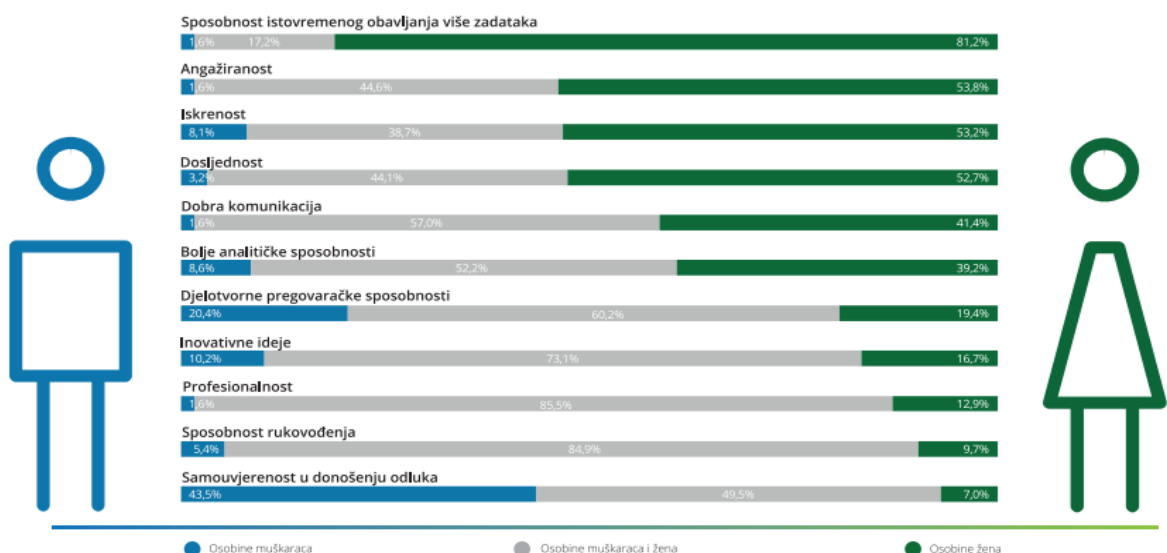
- Obavljanje posla u suradnji s drugima
- Dobro upravljanje timovima i svim procesima koji se zbivaju u unutar timova

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008.) *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str.619.-620.

Iz gore priloženih tablica može se zaključiti da su muškarci i žene dva izrazito drugačija spola te da integracijom oba spola na rukovodećim pozicijama može se stvoriti najpovoljnija radna klima koja će svakako pridonijeti i boljem poslovnom rezultatu. Na slici 5. su prikazana obilježja žena i muškaraca na izvršnim pozicijama.

Slika 5. Obilježja muškaraca i žena na izvršnim pozicijama

**Obilježja muškaraca i žena na izvršnim pozicijama**

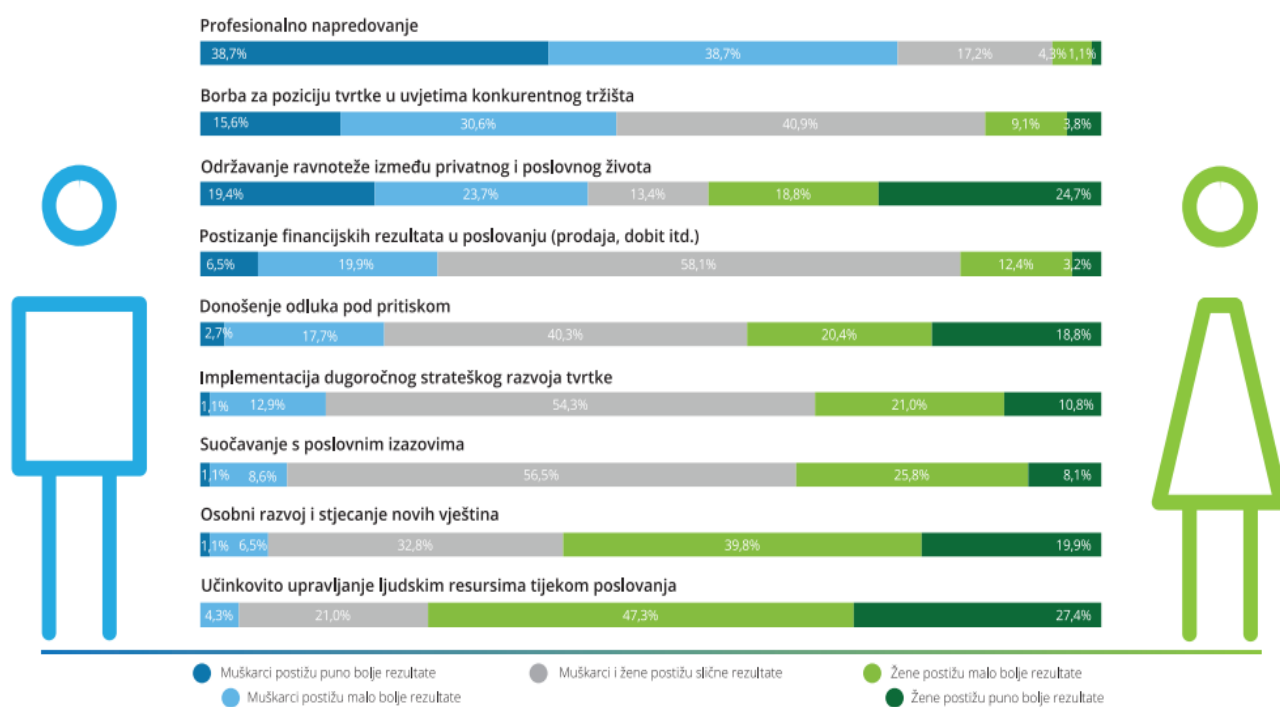


Izvor: Deloitte (2019.) *Žene u poslovnom svijetu* – Deloitte SheXO klub, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_shexo\\_zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf), pristupljeno: 15.02.2021.

Iz slike 5. može se zaključiti da je kod žena na izvršnim pozicijama najizraženija sposobnost istovremenog obavljanja više zadataka (81% žena ima tu sposobnost) dok je kod muškaraca najizraženija samouvjerenost u donošenju odluke (4,5% muškaraca).

Način na koji muškarci i žene postižu poslovne rezultate prikazan je na slici 6.

Slika 6. Postizanje poslovnih rezultata



Izvor: Deloitte (2019.) *Žene u poslovnom svijetu* – Deloitte SheXO klub, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_shexo\\_zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf), pristupljeno: 15.02.2021.

Na temelju podataka sa slike 6. vidljivo je da muškarci postižu puno bolje rezultate od žena u sferi profesionalnog napredovanja te u borbi za poziciju tvrtke u uvjetima konkurentnog tržišta. Žene postižu puno bolje rezultate u području osobnog razvoja i stjecanju novih vještina te u području učinkovitog upravljanja ljudskim resursima tijekom poslovanja.

Prema rezultatima istraživanja Deloitte (2019.) provedenog na teritoriju Republike Hrvatske, žene i muškarci ostvaruju podjednake rezultate na financijskom planu, jednako se suočavaju s poslovnim izazovima i jednako provode ciljeve strateškog razvoja poduzeća. Također prema rezultatima istraživanja evidentno je da su žene uspješnije na području upravljanja ljudskih resursa te više ulažu u osobni razvoj dok su muškarci uspješniji u profesionalnom

napredovanju.<sup>70</sup> Nepisano pravilo i praksa pokazuju da su upravljačke pozicije glavninom rezervirane za muški spol. Žene se puno više moraju truditi i dodatno ulagati u sebe kako bi dobile priliku za rukovodeću poziciju. Za vrijeme ulaganja u obrazovanje i posao, žene se moraju prilagođavati i drugim dodatnim ulogama koje su im tradicionalno i prirodno nametnute.

Državni zavod za statistiku redovno prati najnovije trendove na tržištu rada u Hrvatskoj. Prateći trendove, zavod izrađuje godišnje publikacije. 2021. godine je izradio publikaciju na temu „Žene i muškarci u Hrvatskoj 2020“. Cilj publikacije je pomoću ažurnih statističkih pokazatelja prikazati položaj žena i muškaraca na području Hrvatske.

Najnoviji podaci iz publikacije govore o trenutnom stanju diskriminacije žena na tržištu rada. Prema istraživanju Državnog zavoda za statistiku prema podacima za 2019. godinu vidljivo je da su žene i muškarci relativno ravnopravno prisutni na tržištu rada u Hrvatskoj. Žene sudjeluju na tržištu sa 49%, dok muškarci sa 51%.

Prema djelatnostima, muškarci su tradicionalno najzastupljeniji radnici u području poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, rudarstvu, opskrbi električnom energijom, plinom, parom i klimatizacijom, zatim u poslovima opskrbe vode (uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša), građevinarstvu, prijevozu i skladištenju te poslovima informacija i komunikacija. Žene su kao djelatnice najzastupljenije u sljedećim djelatnostima: trgovini na veliko malo, djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, financijskim djelatnostima i djelatnostima osiguranja, obrazovanju te djelatnostima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi.

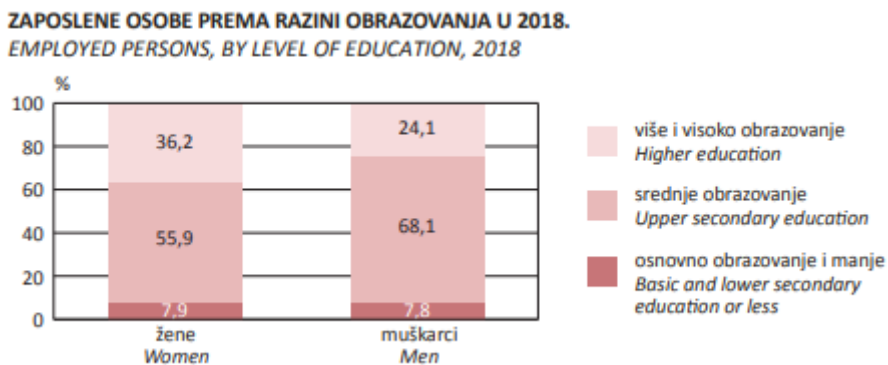
Prema iznosu ukupne prosječne mjesečne isplaćene neto plaće (podatak za 2018. godinu), žene su bile plaćene 13% manje u odnosu na muškarce. Djelatnosti u kojima su muškarci znatno više plaćeni u odnosu na žene su sljedeće: financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja te djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi. Žene su prema podacima za 2018. godinu bile više plaćene od muškaraca u djelatnosti građevinarstva.

---

<sup>70</sup>Deloitte (2019.) Žene u poslovnom svijetu – Deloitte SheXO klub, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_shexo\\_zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf), pristupljeno: 15.02.2021.

Prema popisu svih djelatnosti za 2018. godinu vidljivo je da su muškarci glavninom više plaćeni u svim djelatnostima od žena za poslove koje obavljaju.

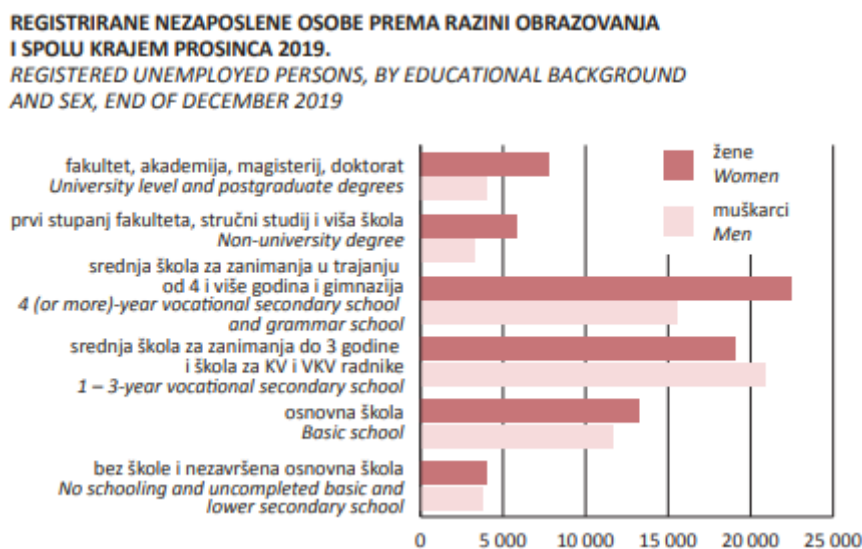
Slika 7. Zaposlene osobe prema razini obrazovanja u 2018.



Izvor: Državni zavod za statistiku (2020.) Žene i muškarci u Hrvatskoj 2020., dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/menandwomen/men\\_and\\_women\\_2020.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2020.pdf) (pristupljeno 10.02.2021.)

Prema podacima o zaposlenima prema razini obrazovanja za 2018. godinu vidljivo je da su muškarci u odnosu na žene zaposleniji kada je riječ o srednjem obrazovanju. Žene koje su visoko obrazovane u većem su postotku zaposlene u odnosu na muškarce sa istom razinom obrazovanja.

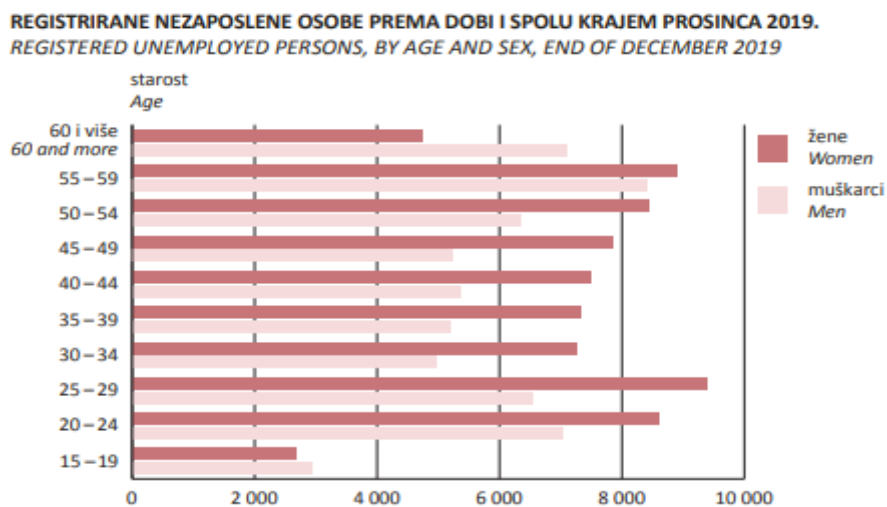
Slika 8. Popis registriranih nezaposlenih osoba prema razini obrazovanja i spolu krajem 2019.



Izvor: Državni zavod za statistiku (2020.) Žene i muškarci u Hrvatskoj 2020., dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/menandwomen/men\\_and\\_women\\_2020.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2020.pdf) (pristupljeno 10.02.2021.)

Prema podacima o registriranim nezaposlenim osobama prema razini obrazovanja i spolu za 2019. godinu možemo zaključiti da su žene sa završenom srednjom školom za zanimanja u trajanju od 4 godine kategorija koja bilježi najveću razinu nezaposlenosti. Muškarci sa istom razinom obrazovanja se bolje i uspješnije zapošljavaju u odnosu na žene. Muškarci koji su završili srednju školu za zanimanja u trajanju do 3 godine su najnezaposlenija kategorija muškaraca.

Slika 9. Registrirane nezaposlene osobe prema dobi i spolu krajem prosinca 2019. godine



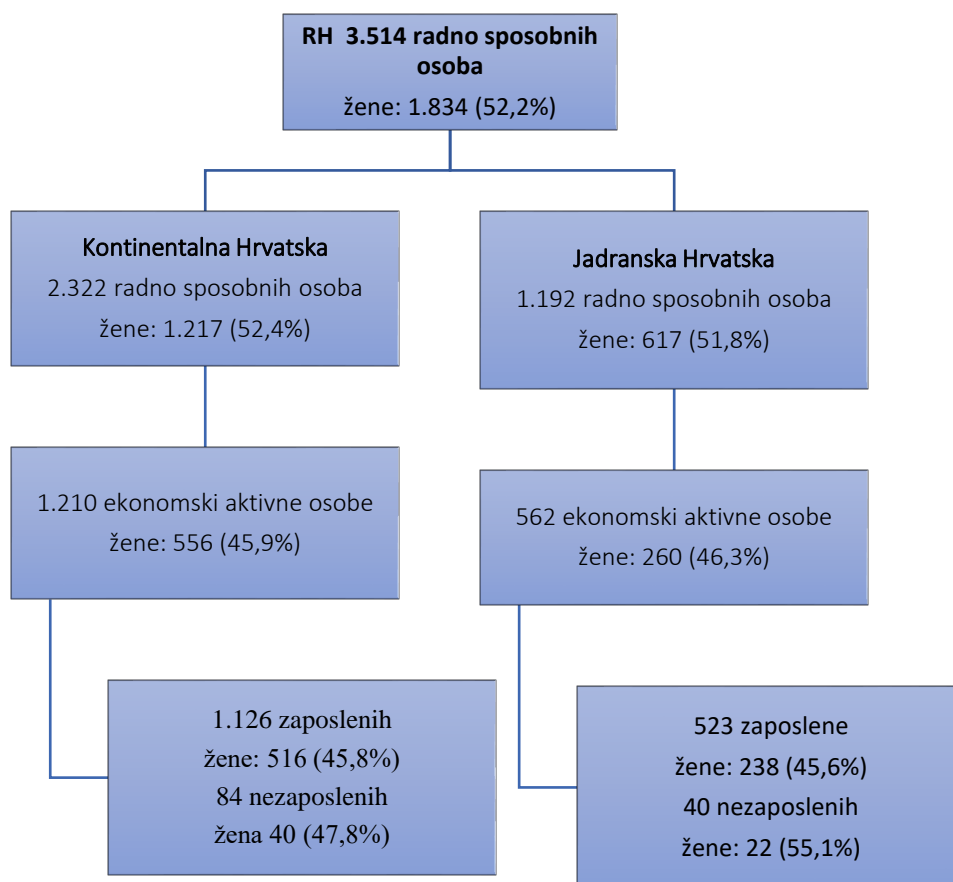
Izvor: Državni zavod za statistiku (2020.) Žene i muškarci u Hrvatskoj 2020., dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/menandwomen/men\\_and\\_women\\_2020.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2020.pdf) (pristupljeno 10.02.2021.)

Podaci o nezaposlenosti iz 2019. godine potvrđuju kako su žene glavninom više nezaposlene od muškaraca neovisno kojoj dobnoj skupini pripadaju. Najveći broj nezaposlenih žena zabilježen je kod žena dobne skupine od 25-29 godina dok je najveći broj nezaposlenih muškaraca ostvaren u dobnoj skupini od 55-59 godina.

Prema najnovijim podacima koji su prikazani na slici 10., na tržištu rada Republike Hrvatske, u prvom tromjesečju 2020. godine je bilo 1.8 milijuna radno sposobnih žena.



Slika 10. Radno sposobno stanovništvo Republike Hrvatske u dvije prostorne jedinice, prema položaju u aktivnosti u prvom tromjesečju 2020. godine, u tis.



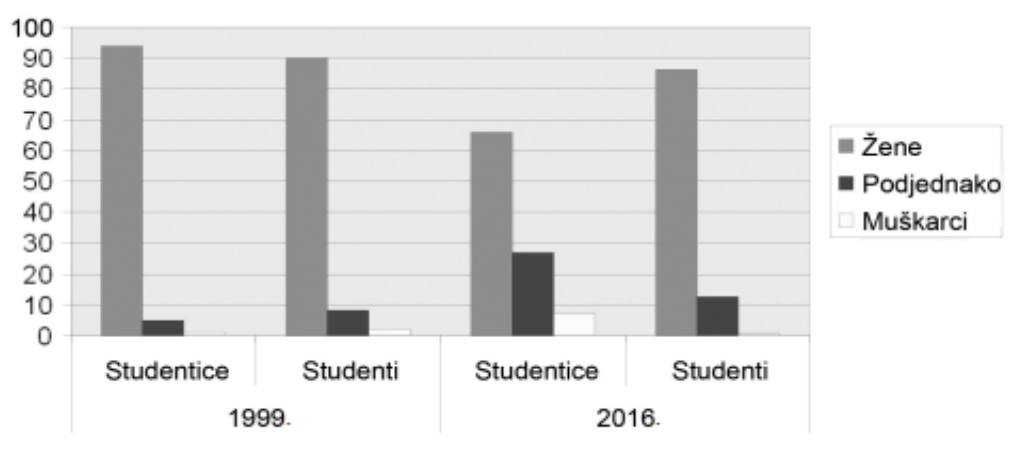
Izvor: izrada autora prema Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/09-02-06\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/09-02-06_01_2020.htm) , (15.12.2020.)

Glavnina radno sposobnih žena nalazi se na teritoriju kontinentalne Hrvatske (66%). Od 1.2 milijuna ekonomski aktivnih osoba, 556 tisuća (45,9%) se odnosi na žene. U prvom tromjesečju 2020. godine u odnosu na prvo tromjesečje 2019. nije došlo do velikih promjena, neznatno je manji broj radno sposobnih žena (promjena manja od 1%).

Provedeno je i vrlo zanimljivo istraživanje 2018. godine na temu „Društveni položaj žena u Republici Hrvatskoj: Žena i obitelj (1999.-2016.)“. Riječ je o longitudinalnom istraživanju studenata o promjenama uloga muškaraca i žena u Hrvatskoj. Zadnje takvo istraživanje provedeno je 1999. pa se sada daju komparativni rezultati te uspoređuju trendovi razmišljanja studenata. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na visoki stupanj ravnopravnosti u sferi javnosti „izvan doma“ (očitovalo kroz karakter uloga i vrste zanimanja). U sferi „u domu“ pojavljuje se stagniranje odnosno može se reći i pogoršanje položaja žena u obitelji. „Očekuje se da se žene više nego prije, iako rade, brinu oko odgoja djece, vode djecu liječniku, odlaze na

roditeljske sastanke, brinu za starije, dok im se u kućnom poslojima postupno pridružuju muškarci; oni manje participiraju u aktivnostima oko djece (ranije je bio pozitivan trend), što muškarcima povećava šanse u vezi sa zaposlenošću i profesionalnim razvojem.<sup>71</sup> Također, rezultati istraživanja svjedoče da žene svoje slobodno vrijeme uglavnom ne koriste za sebe, odnosno vrlo malo ulažu u svoj osobni izgled. Primarno su orijentirane prema brizi za obitelj, dok su muškarci fokusirani prema svom napredovanju, informiranju. Mladima je ideal moderna obitelj i egalitarni odnosi, međutim praksa se ipak od toga razlikuje u odnosu na razdoblje 1999.

Slika 11. Percepcija o tome tko obavlja kućanske poslove u obiteljima studenata

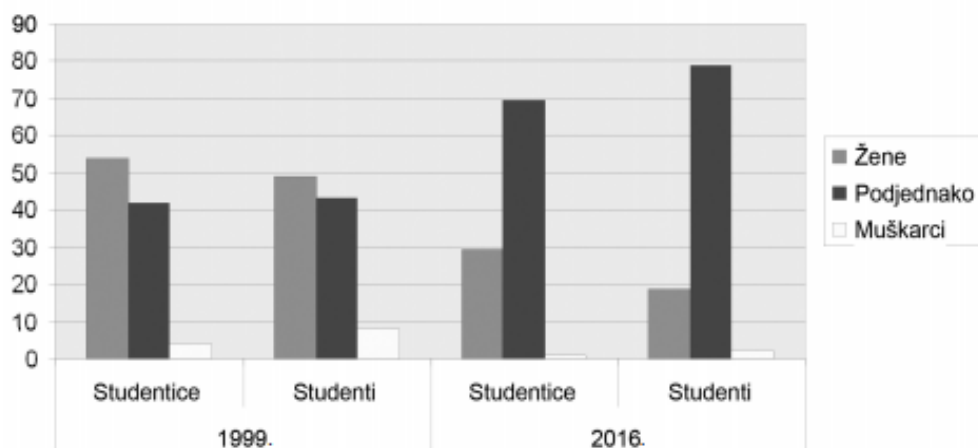


Izvor: Novosel, L. S. (2018.) Društveni položaj žene u Republici Hrvatskoj: žena i obitelj (1999.-2016.), Politička misao, god.55, br.1, str. 65.

Tipična “ženska” zadaća iz 1999., kućanski poslovi, i dalje je glavninom “ženska”, ali s negativnim trendom procjene (s 94% M i 90% Ž 1999. na 66% M i 86% Ž) kod oba spola. Percepcija o tome da kućanske poslove obavljaju ili bi trebali obavljati podjednako i muškarci i žene bilježi blagi porast kod oba spola.

<sup>71</sup> Novosel, L. S. (2018.) Društveni položaj žena u Republici Hrvatskoj: žena i obitelj (1999.-2016.), Politička misao, 55 (1), str. 58.

Slika 12. Percepcija o obavljanju kućanskih poslova za 20 godina (odnosno 2038.godine)



Izvor: Novosel, L. S. (2018.) Društveni položaj žena u Republici Hrvatskoj: žena i obitelj (1999.-2016.), Politička misao, god. 55, br.1, str. 68.

Studenti očekuju da će kućanski poslovi ostati i dalje zajednički muškarcima i ženama (79% M i 70% Ž). Studentice u većem postotku očekuju da će kućanske poslove i dalje glavninom obavljati majke. Istraživanjem se došlo da zanimljivih saznanja, između ostalih i do pojave da majke sve više uključuju djecu (posebice kćeri) u sve vrste poslova s čime dolazi do preopterećenosti djece sa brojnim dodijeljenim zadaćama. Takve situacije mogu dovesti do prihvaćanja modela „žene žrtve“ ili „super žene“ od strane studenata. S obzirom na navedeno, može se očekivati da će mlade generacije tražiti bijeg iz takvih situacija što bi moglo rezultirati odgađanjem vlastite obitelji uz rađanje manje djece uz pretpostavku da je unaprijed osigurana egzistencija i ostvarena profesionalna karijera.

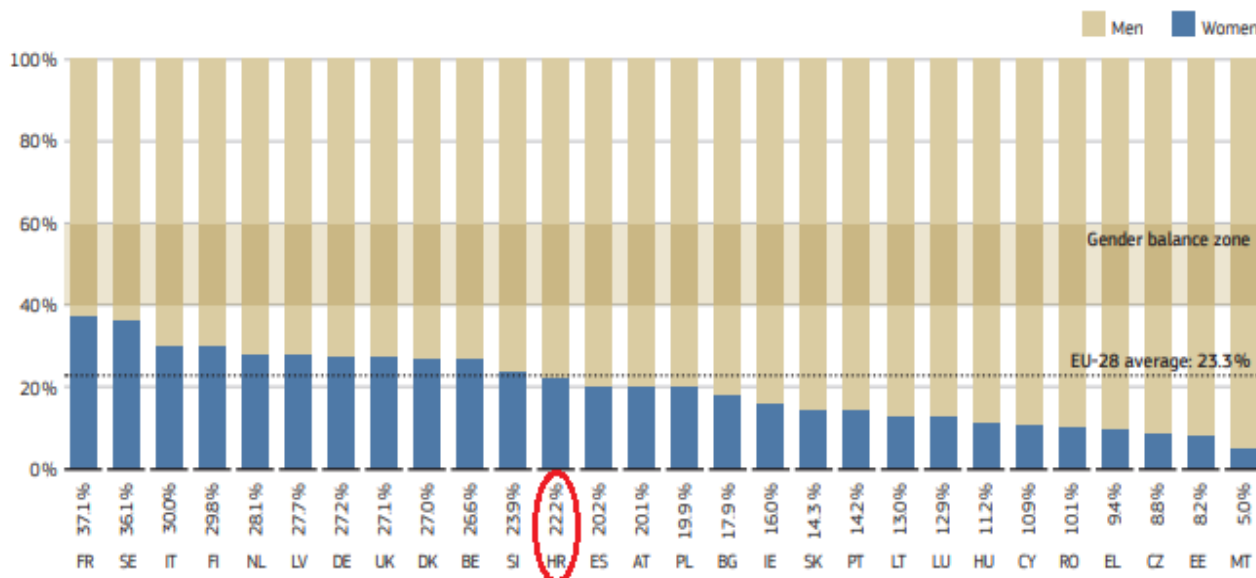
Ideal mlađe populacije kroz dvadeset godina je izjednačenost uloga muškaraca i žena i to unutar i izvan doma, uz naglasak da su studentice ipak opreznije u očekivanjima. Naglašena je prisutnost jaza između realnosti i ideala života koji, bez pomoći šireg društva, ostaje nesavladiv, čemu u prilog idu i današnji problemi društva.

U travnju 2016. prosječni udio žena u odborima najvećih javno uvrštenih poduzeća registriranih u EU-28 Država članica dosegao je 23,3%.<sup>72</sup> To predstavlja porast od 0,6 postotnih bodova od zadnjeg prikupljanja podataka u listopadu 2015. Postoji samo deset zemalja - Francuska,

<sup>72</sup> Jourova, V. (2016.) Gender balance on corporate boards – Europe is cracking the glass ceiling, Commissioner for Justice, Consumers and Gender Equality, str. 1., dostupno na [https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=46280](https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=46280) (22.02.2021.)

Švedska, Italija, Finska, Nizozemska, Latvija, Njemačka, Velika Britanija, Danska i Belgija - u kojima žene čine najmanje četvrtinu članova odbora.

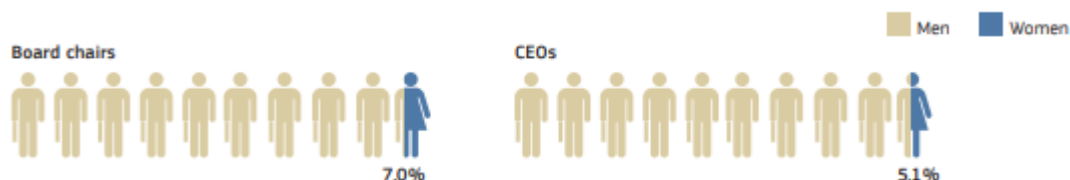
Slika 13. Prikaz žena i muškaraca u upravama najvećih izlistanih kompanija u EU, travanj 2016.



Izvor: Jourova, V. (2016.) Gender balance on corporate boards – Europe is cracking the glass ceiling, Commissioner for Justice, Consumers and Gender Equality, str. 4., dostupno na [https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=46280](https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=46280) (Pristupljeno: 22.02.2021.)

Iako poboljšanje rodne ravnoteže na razini odbora uključuje određeni napredak na samom vrhu, udio žena u odborima je i dalje je nizak. Međutim, poboljšanje je sporije među najvišim rukovoditeljima. Samo 5,1% najvećih tvrtki u Europi ima ženu za izvršnu direktoricu. Iako

Slika 14. Udio žena na rukovodećim pozicijama u EU, travanj 2016.



Izvor: Jourova, V. (2016.) Gender balance on corporate boards – Europe is cracking the glass ceiling, Commissioner for Justice, Consumers and Gender Equality, str. 4., dostupno na [https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=46280](https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=46280) (Pristupljeno: 22.02.2021.)

Iz gore priložene slike vidljivo da žene imaju vrlo mali udio na najvišim pozicijama unutar organizacija. Primjećujući spore stope promjena, Europska komisija - uz snažnu potporu

Europskog parlamenta i država članica - zaključila je da je poduzimanje zakonodavnih mjera nužno kako bi se osigurao i potaknuo napredak. Dana 14. studenog 2012., Europska komisija donijela je prijedlog Direktive koja ima za cilj ubrzati napredak u poboljšanju ravnoteže spolova na korporativnim razinama. Prijedlog Komisije je uspostava kvantitativnog cilja od 40% prisutnosti nedovoljno zastupljenog spola među direktorima tvrtki koje kotiraju na burzama do 2020. godine. Tvrtke s manjim udjelom morat će pravdati imenovanja na temelju usporedne analize kvalifikacija kandidata primjenom jasnih, rodno neutralnih i jednoznačnih kriterija. Ovaj pristup jamči da kvalifikacija i zasluge ostaju ključni kriterij za posao na rukovodećim pozicijama. Samo ako su dva kandidata podjednako kvalificirana, prioritet će imati kandidat manje zastupljenog spola.

Tablica 3. Popis zemalja članica EU – 28 i udio žena u upravama

Popis zemalja	Udio žena u upravama	Popis zemalja	Udio žena u upravama
<b>Austrija</b>	20,1%	Litva	13%
<b>Belgija</b>	26,6%	Luksemburg	12,9%
<b>Bugarska</b>	17,9%	Malta	5%
<b>Cipar</b>	10,9%	Mađarska	11,2%
<b>Češka</b>	8,8%	Nizozemska	28,1%
<b>Danska</b>	27%	Njemačka	27,2%
<b>Estonija</b>	8,2%	Poljska	19,9%
<b>Finska</b>	29,9%	Portugal	14,2%
<b>Francuska</b>	37,1%	Rumunjska	10,1%
<b>Grčka</b>	9,4%	Slovačka	14,3%
<b>Hrvatska</b>	22,2%	Slovenija	23,9%
<b>Irska</b>	16%	Španjolska	20,2%
<b>Italija</b>	30%	Švedska	36,1%
<b>Latvija</b>	27,7%	UK	27,1%

Izvor: izrada autora prema Jourova, V. (2016.) Gender balance on corporate boards – Europe is cracking the glass ceiling, Commissioner for Justice, Consumers and Gender Equality, str. 4., dostupno na [https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=46280](https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=46280) (Pristupljeno: 22.02.2021.).

Iz priložene tablice vidljivo je da je Francuska zemlja sa najvećim brojem žena po zastupljenosti u upravama. Nakon Francuske (37,1%) tu su i Švedska sa visokih 36,1% udjela, zatim Italija (30%), Finska (29,9%), Nizozemska (28,1%), Latvija (27,7%), Njemačka (27,2%), UK (27,1%), Danska (27%)... Hrvatska je po udjelu zastupljenosti žena u upravama u EU – 28 na 12. mjestu sa udjelom od 22,2%.

### 3.2. Problemi i izazovi s kojima se žene susreću u organizacijama

Žene se i dalje suočavaju sa problemom diskriminacije u svom poslovnom okruženju, primarno na tržištu rada, ali i unutar samih organizacija.

Na samom tržištu rada postoje tri glavne vrste nejednakosti s kojima se žene suočavaju:<sup>73</sup>

- Profesionalna segregacija – odnosi se na činjenicu da muškarci i žene pretežito rade različite poslove, što se temelji na prevladavajućem shvaćanju o tome što je primjeren muški ili ženski posao,
- Koncentracija u honorarnim poslovima – unatoč činjenici kako je honorarni rad slabije plaćen, nesiguran i ne pruža mnogo mogućnosti za napredovanje u karijeri i često je fleksibilniji za poslodavca nego što je za posloprimca, pokazalo se kako su žene njime zadovoljne jer su na taj način u mogućnosti uspješno obaviti svoje kućanske poslove i ne žele se zaposliti na puno radno vrijeme i
- Razlika među plaćama – profesionalna rodna segregacija jedan je od glavnih čimbenika koji utječu na nejednakost u plaćama između žena i muškaraca.

Vezano uz samu **diskriminaciju plaća**, u okviru literature pravne tematike, kao mogući uzroci diskriminacije navode se:<sup>74</sup>

- zahtjevi radnih mjesta u okviru kojih su najviše zastupljene žene, ne vrednuju se i ne plaćaju (primjerice, u području odgoja djece ili njegovanja starijih i nemoćnih ponajprije jer vladaju određeni stereotipi gdje je još uvijek aktualna podjela poslova na muške i ženske gdje prethodno spomenuti poslovi pripadaju „kućnim poslovima žena“ pa samim time i nisu vrijedni nagrađivanja, tjelesna i emocionalna opterećenja ne vrednuju se uopće ili se ne vrednuju dodatno i dr.),
- dvostruko ili višestruko vrednovanje kriterija koji se preklapaju; kao primjer se može navesti njemačka praksa: kolektivni ugovor koji je predviđao posebno vrednovanje odgovornosti, a posebno odlučivanja, što je neodvojivo - iz takvog načina određivanja plaća profitiraju samo oni koji su zaposleni na odgovornijim mjestima, što se ponovno odnosi na muškarce,

---

<sup>73</sup> Giddens, A. (2007.) Sociologija, . Zagreb: Nakladni zavod Globus, str. 391.

<sup>74</sup> Grgurev, I. (2006.) Jednaka plaća za jednak rad ili rad jednake vrijednosti, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu 56 (4), str. 1108.

- netransparentni ili teško provjerljivi kriteriji - radnici i sudovi koji su nadležni za radne sporove moraju imati mogućnost provjere osnovanosti razlike u plaćama muškaraca i žena.

Razlike u plaćama su vrlo česta pojava na tržištu rada, međutim kada razlika u visini plaće ne proizlaze zbog kvalitete obavljenog posla već zbog drugih osobnih karakteristika (spol, rasa, religija) govori se o diskriminaciji. U Deloitte istraživanju iz 2019. godine navodi se da prosječna razlika u plaćama Hrvata i Hrvatice oko 12 posto dok analiza Europske komisije iz 2018. godine pokazuje da je ta razlika u Republici Hrvatskoj 8,7 posto.<sup>75</sup> Vrlo porazna činjenica je da su razlike u ukupnim zaradama između muškaraca i žena gotovo 40 posto i to najvećim dijelom zbog činjenice da su najviše i najbolje plaćene pozicije glavninom namijenjene muškarcima.

**Diskriminacija prilikom zapošljavanja** prisutna je kada se prilikom odabira zaposlenika kao primarni kriteriji uzimaju osobne karakteristike, a ne kompetencije i vještine zainteresiranih kandidata. Vrlo česta pojava je da se poslodavci češće odlučuju za muške kandidate za određene pozicije jer su svjesni činjenice da je manja mogućnost izostanaka s posla kod muškaraca. Zapošljavanjem žena poslodavci moraju uzeti u obzir mogućnost da žene zatraže porodiljni dopust, da traže bolovanje za slučaj bolesti djece te starijih u obitelji. U slučaju zapošljavanja muškaraca rizik za smanjenjem broja radnih sati je minimiziran dok je kod žena taj rizik jako izražen. Ženama je u društvu dodijeljeno previše uloga i odgovornosti, dok su samo za jedan posao plaćene, onaj za koji su prijavljene. Emancipacijom su žene kroz povijest dobile puno više svojih prava te ih se sve više cijeni i traži za ključne pozicije, međutim žene su dobile i mnoštvo novih uloga i zadataka.

**Diskriminacija prema zanimanju** odnosi se na zabranu ili ograničenje pristupa nekim zanimanjima i to određenoj skupini ljudi, unatoč činjenici da svi pojedinci imaju iste vještine za provedbu traženih poslova. Najčešća diskriminacija prema zanimanju je spolna diskriminacija, ona je naslijeđena, ukorijenjena u društvu i ulogama muškaraca i žena. Prema najnovijim podacima Državnog zavoda za statistiku za 2018. godinu vidljivo je da je u Hrvatskoj tradicionalno prisutna spolna diskriminacija.

---

<sup>75</sup> Deloitte (2019.) Žene u poslovnom svijetu – Deloitte SheXO klub, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_shexo\\_zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf), pristupljeno: 15.02.2021.

Kada se promatra organizacijsko okruženje, prepreke na koje žene nailaze glavninom se odnose na predrasude i stereotipe vezano za njihove sposobnosti, interese, vještine i dr. Prepreke s kojima se žene u menadžmentu kompanija susreću su stakleni strop i stakleni zidovi, odnosno nevidljivi strop i nevidljivi zidovi.<sup>76</sup> Pod pojmom staklenog stropa podrazumijevaju se nevidljive zapreke temeljene na predrasudama i stereotipima te onemogućavaju ženama okomito napredovanje na visokim razinama menadžmenta. Sam pojam stakleni strop pretpostavlja prepreke koje nastaju u jednom trenutku i to pri vrhu razvoja karijere, stoga neki autori naglašavaju kako treba uzimati u obzir sve prepreke na koje žene nailaze tijekom cijelog puta razvoja karijere. Neki autori stoga, uvode pojam labirinta vodstva jer sveobuhvatnije određuje prepreke u razvoju karijere žena. Labirint označava kompleksnost i mnoštvo izazova i prepreka tijekom cijelog razvoja karijere, posebice razvoja menadžerske karijere žena.<sup>77</sup> Nevidljivi odnosno stakleni zidovi smatraju se preprekama u vodoravnoj mobilnosti žena koje sprječavaju njihovo lateralno kretanja unutar poduzeća, stjecanje vještina u različitim sferama vođenja poduzeća koje je važno i za okomito odnosno vertikalno napredovanje.

Ravnopravnost spolova temeljna je ustavna vrijednost Republike Hrvatske, prema kojoj bi žene i muškarci trebali biti jednako zastupljeni u svim područjima javnoga i privatnog života, imati jednak status, jednake mogućnosti za ostvarivanje svojih prava i jednaku korist od ostvarenih rezultata. U Republici Hrvatskoj je zabrana diskriminacije između muškaraca i žena ustavna kategorija te je krajem 2003. godine izglasan Zakon o ravnopravnosti spolova uz imenovanje pravobraniteljice za ravnopravnost spolova. Osnovan je i Ured Vlade Republike Hrvatske za ravnopravnost spolova. „Ustavni sud Republike Hrvatske, odredbom čl. 2. Zakona o radu, donio je odluku u kojoj je zabranjena izravna ili neizravna diskriminacija osobe koja traži zaposlenje i osobe koja se zaposli na temelju rase, boje kože, spola, spolnog opredjeljenja, bračnoga stanja, dobi, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, rođenja, društvenog položaja, članstva ili ne članstva u političkoj stranci, članstva ili ne članstva u sindikatu te tjelesnih ili duševnih poteškoća.“<sup>78</sup>

U Hrvatskoj se unutar Zakona o ravnopravnosti spolova iz 2008. godine definira pojam diskriminacije na temelju spola. Slijedom toga, pojmom diskriminacije označava se svaka

---

<sup>76</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2014.) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Školska knjiga, str.405.

<sup>77</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2014.) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Školska knjiga, str.405.

<sup>78</sup> Narodne novine (2009.) Zakon o radu, NN 147/09. Zagreb: Narodne novine



razlika, isključenje ili ograničenje učinjeno na osnovi spola kojem je posljedica ili svrha ugrožavanje ili onemogućavanje priznanja, uživanja ili korištenja ljudskih prava i osnovnih sloboda u političkom, gospodarskom, društvenom, kulturnom, građanskom ili drugom području na osnovi ravnopravnosti spolova muškaraca i žena, obrazovnom, ekonomskom, socijalnom, kulturnom, građanskom i svakom drugom području života.<sup>79</sup>

### **3.2.1. Nejednakosti spolova u skrbi i njezi u domaćinstvu te učinak na doprinos organizaciji**

Najveći **izazov** s kojim se žene susreću je definitivno kako uskladiti privatnu i poslovnu sferu. Upravo o tom problemu istražuje Vijeće Europske Unije. Europski institut za spolnu jednakost (EIGE – European Institute for Gender Equality) u listopadu 2020. godine izradio je izvješće na temu „Spolna nejednakost u brizi i posljedice na tržištu na radu“. Podaci pokazuju da određene karakteristike povećavaju vjerojatnost podjele skrbi na jednak način između žena i muškaraca, kao što su model dvostruke zarade i rodne egalitarne vrijednosti.<sup>80</sup> Ipak, to također pokazuje da većina parova u EU slijede obrazac u kojem su žene glavne skrbnice u kućanstvu, a samo oko jedne trećine obitelji podjednako dijeli njegu unutar kućanstva. Unatoč napretku, 'briga' se i dalje smatra ženskom odgovornošću u obitelji i ovo uvjerenje traje i kad žene dođu na tržište rada. Među ženama koje su zaposlene, 60% je izjavilo da doživljava određene promjene u zaposlenosti kao rezultat odgovornosti za brigu o djeci, u usporedbi sa 17% zaposlenih muškaraca. Samo 3% muškaraca smanjilo je radno vrijeme zbog odgovornosti za brigu o djeci, dok je 18% zaposlenih žena. Poteškoće u usklađivanju radnih i privatnih odgovornosti i kulturne norme koje dodjeljuje skrb ženama, može utjecati na izbore koje žene donose u svom profesionalnom životu. Na primjer, žene čine 72% radnika u obrazovnom sektoru i 89% domaćih radnika te 46% radnika u ukupnom zaposlenju.<sup>81</sup>

U smislu izgleda za posao, prekidi karijere zbog njege i skrbi žene često ograničavaju na pola radnog vremena, neredovite, privremene i slabo plaćene poslove, jer se pretpostavlja da pružaju

---

<sup>79</sup> Narodne novine (2008.) Zakon o ravnopravnosti spolova NN 82/08. Zagreb: Narodne novine, čl. 6.

<sup>80</sup> Council of the European Union (2020.) Tackling the Gender Pay Gap: Valuation and Distribution of Paid Work and Unpaid Care Work – EIGE Report, str.14.  
[https://www.consilium.europa.eu/media/47066/st\\_12953\\_2020\\_add\\_1\\_en.pdf](https://www.consilium.europa.eu/media/47066/st_12953_2020_add_1_en.pdf), pristupljeno: 15.02.2021.

<sup>81</sup> Council of the European Union (2020.) Tackling the Gender Pay Gap: Valuation and Distribution of Paid Work and Unpaid Care Work – EIGE Report, str. 11.  
[https://www.consilium.europa.eu/media/47066/st\\_12953\\_2020\\_add\\_1\\_en.pdf](https://www.consilium.europa.eu/media/47066/st_12953_2020_add_1_en.pdf), pristupljeno: 15.02.2021.

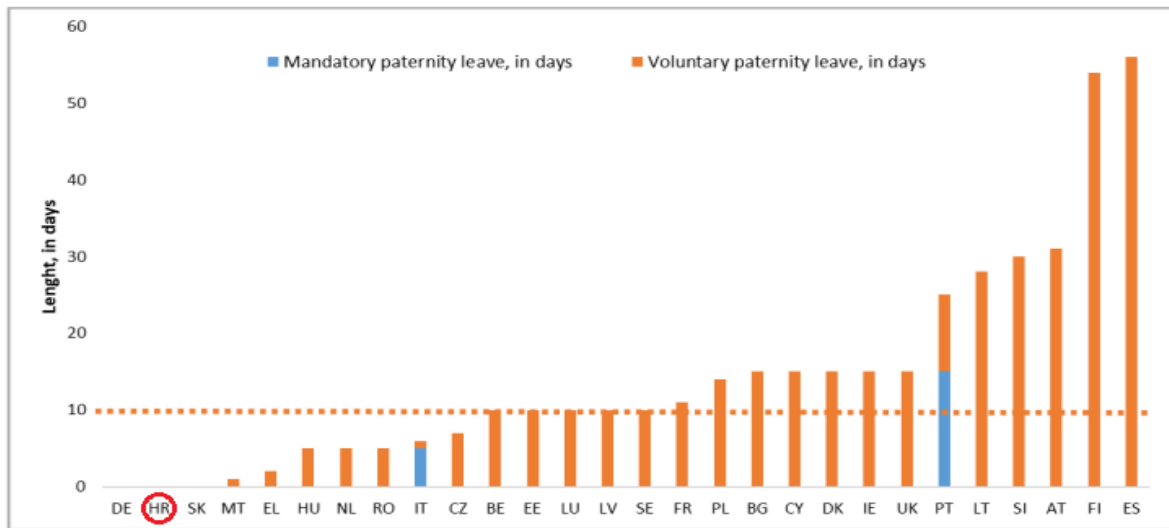
veću fleksibilnost od standardnih poslova i omogućuju ženama da žongliraju s plaćenim radom i neplaćenom skrbi. 29% žena s nepunim radnim vremenom navodi dužnosti njege i skrbi kao glavni razlog za rad s nepunim radnim vremenom. Trenutno su u EU prosječne bruto plaće po satu za žene 16% niže od one za muškarce.<sup>82</sup> Promicanje pravednije raspodjele neplaćene skrbi unutar kućanstava bi trebalo utjecati na smanjenje spolne razlike u plaćama i ostale rodne nejednakosti u plaćama. Zauzvrat, rješavanje vertikalne i vodoravne segregacije je neophodno za smanjenje razlika u plaćama između oba spola. Žene su i dalje nedovoljno zastupljene na mjestima odlučivanja na svim razinama, čak i u sektorima i zanimanjima u kojima dominiraju žene, poput obrazovanja i zdravstva. Strategija EU-a za ravnopravnost spolova 2020.-2025. potiče države članice da usvoje prijedlog Direktive o poboljšanju ravnoteže spolova u korporacijama, čiji je cilj da bude minimalno 40% neizvršnih članova manje zastupljenog spola u odborima tvrtki. Obvezujuće mjere transparentnosti plaća također su potrebne kako bi se riješila asimetrija informacija o plaćama između zaposlenika i poslodavaca.

Godine 2019. usvajanje Direktive o ravnoteži između radnog i privatnog života (WLB) za roditelje i njegovatelje pokazalo je snažnu političku volju kako bi se olakšala bolja raspodjela skrbi i kućanskih poslova između žena i muškaraca. Iako Direktiva predstavlja korak u pravom smjeru, neki njezini aspekti provedbu prepuštaju državama članicama da definiraju, što bi moglo dovesti do značajnih razlika u pristupu sadržanog u Direktivi i značajne razlike u primjeni, posebno među muškarcima. Ti aspekti uključuju pravila koja definiraju pravo na roditeljski dopust. Trenutno niti jedna država članica u EU-28 ne nudi univerzalni pristup roditeljskom dopustu - EIGE procjenjuje da 10% žena i 12% muškaraca koji su zaposleni u EU ne ispunjava uvjete za roditeljski dopust. Analiza pokazuje da zemlje s većim pravom na roditeljski dopust – za i žene i muškarce - također imaju manje rodni razlika u neplaćenju skrbi. Slično tome, nadoknada za očinstvo i roditeljski dopust ključna je za prihvaćanje među očevima, a neki akademici tvrde da bi naknada na stopostotnoj razini prihoda bila najpovoljniji poticaj za korištenje ovog dopusta.

---

<sup>82</sup> Council of the European Union (2020.) Tackling the Gender Pay Gap: Valuation and Distribution of Paid Work and Unpaid Care Work – EIGE Report, str. 15., [https://www.consilium.europa.eu/media/47066/st\\_12953\\_2020\\_add\\_1\\_en.pdf](https://www.consilium.europa.eu/media/47066/st_12953_2020_add_1_en.pdf), pristupljeno: 15.02.2021.

Slika 15. Ukupna duljina zakonskog obveznog i dobrovoljnog starateljskog dopusta u EU (broj dana, EU-28, 2019.)



Izvor: Council of the European Union (2020.) Tackling the Gender Pay Gap: Valuation and Distribution of Paid Work and Unpaid Care Work – EIGE Report, str. 36.,

[https://www.consilium.europa.eu/media/47066/st\\_12953\\_2020\\_add\\_1\\_en.pdf](https://www.consilium.europa.eu/media/47066/st_12953_2020_add_1_en.pdf), pristupljeno: 15.02.2021.

Sustavi starateljskog dopusta značajno se razlikuju među državama članicama, posebno u pogledu prihvatljivosti, plaćanja, trajanja, fleksibilnosti u korištenju, dobi djeteta o kojem se treba skrbiti i prenosivosti između roditelja. Kao što je prikazano u na slici 8. duljina plaćenog starateljskog dopusta kreće se od nepostojećih do 160 tjedana (Mađarska, Slovačka). Osm država članica trenutno ne nudi svojim građanima opciju plaćenog starateljskog dopusta u trajanju od minimalno četiri mjeseca (oko 17 tjedana) koje je utvrđeno Direktivom WLB (Češka, Irska, Grčka, Španjolska, Cipar, Malta, Nizozemska, Velika Britanija).

Na niže priloženoj slici dan je prikaz učinka o skrbi o djeci na zapošljavanje kod oba spola. Slika 16. Učinci o skrbi o djeci na zapošljavanje žena i muškaraca (25-49,%, EU-28, 2018.)



Izvor: Council of the European Union (2020.) Tackling the Gender Pay Gap: Valuation and Distribution of Paid Work and Unpaid Care Work – EIGE Report, str. 36.,

[https://www.consilium.europa.eu/media/47066/st\\_12953\\_2020\\_add\\_1\\_en.pdf](https://www.consilium.europa.eu/media/47066/st_12953_2020_add_1_en.pdf), pristupljeno: 15.02.2021.

Kao što je i vidljivo na slici 17. najveći učinak skrbi o djeci na zapošljavanje zabilježen je kod žena. Žene snose najveći teret odgovornosti o skrbi za djecu. Sve se to reflektira kako u privatnoj sferi tako i u poslovnoj sferi života.

### 3.2.2. Mjere za poboljšanje položaja žena u društvu

Za opstanak žena na visokim pozicijama te za povećanje broja žena na visokim pozicijama nužno je osigurati mjere za poboljšanje položaja žena u društvu.. Također vrlo važnu ulogu ima menadžment ljudskih potencijala koji na razini svake organizacije je zadužen za osiguravanje boljeg položaja kako muškaraca tako i žena u organizacijama. Kroz razna istraživanja se stavlja naglasak na interne procedure zaštite interesa žena budući da su one na višim položajima nesvjesno zakinuta kategorija.

Ključni zadaci menadžmenta ljudskih potencijala u promicanju različitosti, na svim pozicijama i procesima u organizacijama su sljedeći: <sup>83</sup>

- **Uklanjanje nevidljivih stropova i zidova** – kako su tradicionalna uvjerenja i predrasude najvažniji izvor prepreka, treba ih početi osvješćivati i uklanjati. Posebno je važno da vrhovni menadžment preispita svoje predrasude i stereotipe te njihov utjecaj na cijelu organizacijsku praksu. One su često tako duboko usađene u organizacijske norme i praksu da ih se ne uočava, a još manje propituje. Stoga je osvješćivanje i uklanjanje spolnih predrasuda i stereotipa te isticanje kvalitete i prednosti žena u menadžmentu temeljna pretpostavka i početak svih promjena u položaju žena u menadžmentu i upravljanju spolnom raznolikošću.
- **Promjena organizacijske kulture** – dominantno muška kultura presudno je područje proizvođenja prepreka napredovanju žena u organizacijama. Ona promiče muške vrijednosti, norme i pravila ponašanja kao što su individualizam, međusobna konkurencija, dominacija i sl. Ako se ne promijeni kultura koja stvara osjećaj ugroženosti, frustriranosti i nemoći žena, sve druge aktivnosti i naponi neće uspjeti. Potrebno je razviti kulturu u kojoj umjesto spolnih (i drugih) razlika najvažniju vrijednost i ulogu imaju sposobnosti, kompetencije i međusobno povjerenje.
- **Uklanjanje institucionalnih prepreka** – ravnopravno uključivanje žena u menadžment zahtijeva uklanjanje prepreka u praksi organizacije kao što su kasnovečernji i sastanci poslije radnog vremena, dugotrajno radno vrijeme, druženje poslije posla i slično. Organizacije trebaju analizirati svoju praksu s aspekta potreba i

---

<sup>83</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2014.) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Školska knjiga, str.411.-413.

interesa žena i prilagoditi je tome. Treba razviti aktivnu politiku i strateški pristup razvoju menadžerica.

- **Poticanje ravnoteže rada i života** – bitno je stvoriti i osigurati otvorenu i blagonaklonu radnu okolinu za obitelj u kojoj mnoge organizacije pružaju pomoć za čuvanje djece „u svom dvorištu“, pomoć za njegu starijih, kao i mogućnost nošenja hrane iz korporacijskih restorana itd. Suvremene organizacije postaju fleksibilnije u rodiljnim dopustima, davanju novčane pomoći za rođenu djecu i sl. Vrlo bitno je uvođenje niza mehanizama za svladavanje stresa i zdraviji radni život.
- **Fleksibilni oblici radnog vremena** – veća fleksibilnost u radnom vremenu ne odnosi se samo na dnevno radno vrijeme nego i na mogućnost boljeg raspoređivanja tjednog, mjesečnog i godišnjeg rasporeda tako da odgovara potrebama djece i obitelji. Potrebno je razvijati i druge mogućnosti kao što su rad na daljinu (od kuće), skraćeno radno vrijeme i drugo.
- **Fleksibilne povlastice** – mogućnost da zaposlenici mogu birat paket povlastica koji im odgovara te im omogućuje kombiniranje različitih povlastica kako bi ih zaposlene žene uskladile sa potrebama obitelji ili osobnim preferencijama.
- **Fleksibilne putanje karijere** – potrebno je ponovno otkriti razvoj karijera žena. Organizacije sve više moraju voditi računa o zaposlenim bračnim parovima koji oboje razvijaju karijeru tzv. parovi dvojne karijere (u SAD-u se procjenjuje da 80% svih parova spada u tu kategoriju).
- **ulaganje u obrazovanje i razvoj žena** – organizacije trebaju mnogo više ulagati u obrazovanje i razvoj žena za vodeće pozicije, programe i radionice za razvoj karijere, savjetovanja u karijeri i slično. Trebaju identificirati žene visokih razvojnih i menadžerskih potencijala te ih sustavno pripremati za visoke menadžerske pozicije, uz različite programe obrazovanja te rotacije posla. Poseban naglasak se stavlja na upravljanje osobnom karijerom i stresom.
- **poboljšanje mentorstva i umrežavanje** – organizacije koje nastoje unaprijediti položaj žena na visokim pozicijama sve više uvode formalne programe mentorstva. Oni uključuju većinu menadžera viših razina koji trebaju provesti određen broj sati kao mentori te praćenje i provjeravanje njihova rada i rezultata u tom području. Uvode se i

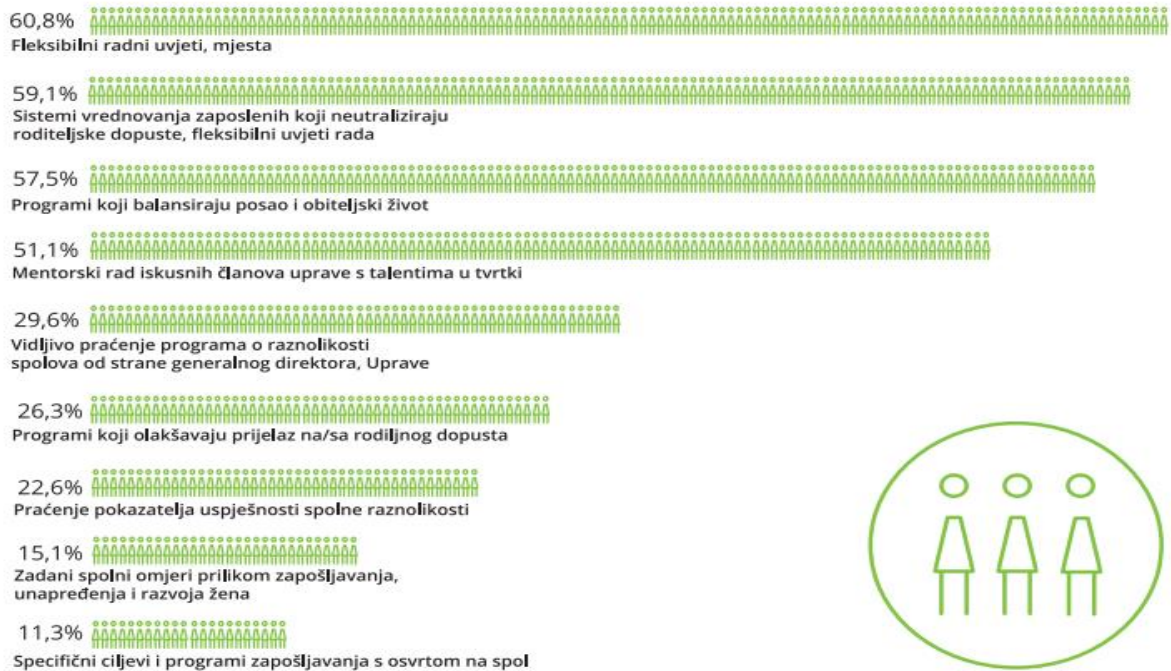
programi sponzorstva kojim se ženski potencijali i kompetencije nastoje učiniti vidljivijim i osigurati sustavna briga, predlaganje i promicanje na više položaje.

- **uvođenje pravedne prakse nagrađivanja** – prvi korak je uvođenje pravedne raspodjele prema sposobnostima, uspostavljanje jednakih početnih i osnovnih plaća za poslove iste složenosti. Zatim, drugi korak je obrazovanje menadžera i procjenitelja radne uspješnosti o djelovanju predrasuda na njihove odluke i procjene. Potrebno je kontinuirano usavršavati sustav nagrađivanja koji treba biti osjetljiv i diskriminirajući samo prema razlikama u sposobnostima, vještinama i znanjima.
- **usvajanje novog stila i modela vodstva** – organizacije usvajaju novi stil vođenja, odnosno demokratski, transformacijski stil i model vodstva kojim dominiraju ženske karakteristike vođenja. Takav stil vođenja se treba temeljiti na osobinama kao što su kreiranje vizije, postavljanje prioriteta, suradnja, delegiranje i participacija, razvoj talenata i kompetencija, otvorena komunikacija i dr.
- **određivanje ženskih kvota u menadžmentu** – određivanje kvota u vrhovnom menadžmentu jedan je od načina koji prividno popravljaju spolnu strukturu unutar organizacija te osvježuju probleme i nude potencijalna rješenja.

Mjere za povećanjem broja žena u najvišim razinama menadžmenta glavninom se odnose na sustav kvota, međutim u zajedničkom istraživanju Deloittea i HUP-a iz 2019. pod nazivom Žene u poslovnom svijetu dobiveni su zanimljivi podaci o učinkovitim i realno provedivim mjerama. Dobiveni podaci istraživanja su prikazani na niže priloženoj slici.

Slika 17. Mjere za povećanje broja žena na upravljačkim pozicijama

**Mjere za povećanje broja žena na upravljačkim pozicijama**



Izvor: Deloitte (2019.) Žene u poslovnom svijetu – Deloitte SheXO klub, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_shexo\\_zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf), pristupljeno: 15.02.2021.

Iz slike 18 vidljivo je devet ponuđenih mjera za poboljšanje pozicija žena u menadžmentu. Mjere koje su se pokazale najefikasnijim kod ispitanika su sljedeće: fleksibilni radni uvjeti, uvedeni i implementirani sistemi vrednovanja zaposlenika koji neutraliziraju roditeljske dopuste, zatim programi koji balansiraju privatnu i poslovnu sferu te mentorski rad iskusnih članova uprave s talentima u tvrtki. prema dobivenim podacima jasno se vidi da je ženama potrebna pomoć prilikom balansiranja poslovnog i obiteljskog života. Veliki broj istraživanja i potvrđuje kako je najveći problem ženama pri vrhu menadžmenta uskladiti majčinstvo i karijeru. Deloitte jer izradio i 2013. istraživanje na istu temu, te dobiveni podaci u 2019. ne odstupaju puno od podataka iz 2013. godine. U podacima iz 2013.godine i dalje su bile najatraktivnije već navedene mjere iz 2019. godine. Prema svemu navedenom, evidentno da je nužna implementacija bar jedne od navedenih najpoželjnijih mjera za poboljšanje položaja žena u vrhu kompanija.



Postizanje ravnopravnosti spolova temeljno je za ispunjavanje misije Vijeća Europe koja uključuje zaštitu ljudskih prava, vladavine prava i očuvanje demokracije. Napredak na području diskriminacije spolova je vidljiv te se i pravni status žena na području Europe unazad posljednjih desetljeća poboljšao, međutim još smo kao društvo daleko od poželjne ravnopravnosti između muškaraca i žena. U mnogim područjima i aspektima života žene su i dalje poslovno i privatno zakinite za svoja prava što im otežava vođenje privatnog i poslovnog dijela života. Vijeće Europe je preuzelo ulogu u području ravnopravnosti spolova i ljudskih prava te je stvorilo čvrsti politički i pravni okvir. Prioritet djelovanja Vijeća Europe je uspostava ravnopravnog odnosa muškaraca i žena u svim područjima djelovanja. Vijeće Europe je posvećeno upravljanju postojećim i budućim izazovima te otklanjanju prepreka kako bi se uspostavila stvarna i potpuna ravnopravnost spolova.

U tu svrhu Vijeće Europe usvaja dvojni pristup koji uključuje sljedeće:<sup>84</sup>

- određenu politiku i djelovanje, uz afirmativnu akciju kada je ona prikladna, u područjima kritičnima za napredovanje žena u ostvarivanju stvarne ravnopravnosti spolova, te
- unapređenje, nadzor, koordinaciju i vrednovanje procesa uvođenja rodno osviještenih politika i programa,<sup>1</sup> pri čemu rodno osviještena politika znači (re)organizacija, unapređenje, razvoj i vrednovanje političkih procesa s ciljem uključivanja gledišta ravnopravnosti spolova u cjelokupnu politiku na svim razinama i u svim koracima, a provode ih stručnjaci/kinje koji su i inače uključeni u osmišljavanje politike.

Sveobuhvatan skup instrumenata i djelovanja Vijeća Europe bitno je polazište nastojanja država članica da ostvare Ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih naroda (UN SDGs). Vijeće Europe omogućuje ostvarivanje ciljeva zacrtanih relevantnim međunarodnim instrumentima kao što su Konvencija UN-a o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena (CEDAW), Pekinška platforma za djelovanje i Program UN-a za održivi razvoj do 2030.

---

<sup>84</sup> Ured za ravnopravnost spolova Vlade Republike Hrvatske (2018.) Strategija za ravnopravnost spolova Vijeća Europe od 2018. – 2023., str. 8.

Jedan od šest strateških ciljeva djelovanja Vijeća Europe je postizanje ravnoteže u zastupljenosti žena i muškaraca pri donošenju odluka u političkom i javnom sektoru, a obuhvaća sljedeće: <sup>85</sup>

- Ravnoteža u zastupljenosti žena i muškaraca pri donošenju odluka u političkom i javnom sektoru ključna je za funkcionalnu demokraciju. Unatoč usvajanju novih zakona i politika u mnogim državama članicama te primjerima dobre prakse i mjera podrške u nekim državama članicama, podzastupljenost žena u javnom i političkom životu i dalje je kritična tema koja potkopava potpuno funkcioniranje demokratskih institucija i procesa. Političko djelovanje i javno odlučivanje područja su u kojima i dalje prevlast imaju muškarci. Muškarci postavljaju političke prioritete, a politička je kultura i dalje ustrojena oko načina ponašanja i životnog iskustva muškaraca.
- Čitav niz prepreka otežava ženama ulazak u područje političkog i javnog odlučivanja i osiguravanje održivosti njihova sudjelovanja tom odlučivanju. Među njima su izborni sustavi, način na koji funkcioniraju političke stranke, rodni stereotipi, uloge i vrijednosti koje se prenose nekim modelima obitelji, kao i socijalna i privatna podjela rada koja ostavlja malo prostora za sudjelovanje žena u javnom životu. U većini država članica, potpuno i ravnopravno sudjelovanje žena u političkom i javnom životu, u zakonodavnim, izvršnim, sudskim, diplomatskim i upravnim tijelima na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini još je uvijek ispod standarda dogovorenih na razini Vijeća Europe i obveza koje su preuzele vlade u okviru inicijative „Planet 50 – 50 do 2030.”
- Višestruki i intersekcijски oblici diskriminacije, kultura i stereotipi mogu omesti potpun i ravnopravan pristup žena svim razinama postupaka upravljanja i odlučivanja, uključujući upravne odbore trgovačkih društava. Rodna neravnoteža u odlučivanju u gospodarstvu u javnom i u privatnom sektoru priječi osnaživanje žena, kao i gospodarski rast i održivi razvoj.

---

<sup>85</sup> Ured za ravnopravnost spolova Vlade Republike Hrvatske (2018.) Strategija za ravnopravnost spolova Vijeća Europe od 2018. – 2023., str.28.

- Žene bi trebale imati jednaku moć i utjecaj po pitanju oblikovanja političkih programa i prioriteta. Za postizanje potpunog sudjelovanja žena u javnom, privatnom i političkom životu potrebne su temeljite promjene, politike, mjere i ciljano djelovanje u svrhu uklanjanja društvenih i strukturnih prepreka.

Također, postoji i inovativna metoda koja spaja korporativnu odgovornost prema rodnoj jednakosti i obitelji te je sve više kompanija koristi u svom djelovanju. Riječ je o MAMFORCE metodi koju su razvile vodeće međunarodne i akademske institucije a navedenu metodu kao strateški alat koriste kompanije koje su svjesne važnosti poštivanja i uvažavanja različitosti. Naglasak metode se stavlja na pravovremeno i adekvatno korištenje svih ljudskih potencijala i resursa. Bitno je ulagati u odnose sa zaposlenicima, razumjeti potrebu zaposlenika za obitelji te podupirati djelatnike u svim fazama života. Državne kompanije koje su dobile Momforce standard certifikat su: EP d.d., Gradska plinara Zagreb, Končar, HAKOM, HBOR, JANAF, Ministarstvo rada i mirovinskog sustava.

### **3.3. Uloga žena u radu uprave i nadzornog odbora**

Uloga žena u radu uprave i nadzornog odbora dobiva sve više na značenju. U svijetu je prisutan trend povećanja broja žena na pozicijama u upravi i nadzornom odboru te je ravnopravnost spolova kao tema naglašena na rukovodećim pozicijama unutar kompanija. Autori raznih svjetskih i europskih istraživanja smatraju da je sada doba žena na visokim pozicijama. Prije novog trenda bilo je vrijeme vladavine muškog nezavisnog direktora. Trendovi dolaze i odlaze, no žene koje su sad na visokim pozicijama unutar kompanija bit će i narednih godina. Iako možda žene nisu uvijek „super heroji“, malo je sumnje da hoće dobrobit za kompanije s kojima upravljaju. Da bi razumjeli utjecaj koji žene imaju na upravljanje kompanijom potrebno je dobro razumijete što to žene konkretno dobro rade i kako raznolikost članova odbora utječe na poslovne rezultate.<sup>86</sup>

Postoje razna europska i svjetska istraživanja koja istražuju kako žene na pozicijama u upravi i nadzornim odborima pridonose ostvarivanju boljih poslovnih rezultata i povećanju učinkovitosti poslovanja. Također, istraživanja ukazuju da postoje problemi i zapreke u

---

<sup>86</sup> Adams, R.B. (2016.) Woman on boards: the superheroes of tomorrow, *The Leadership Quarterly*, 27, str. 380.

uključivanja žena na rukovodeće pozicije i da tome treba posvetiti još puno istraživanja i pažnje te je zaključak samih istraživanja da se udio žena na rukovodećim pozicijama mora povećati, budući da se sa većom razinom raznolikosti, kvaliteta i djelotvornost odbora povećava.<sup>87</sup>

Zaključci studije autora Cabrera-Fernández et al. (2016) idu u prilog činjenici da rodna raznolikost doprinosi uspješnijoj organizaciji, te bi stoga trebalo ulagati napore kako bi se rodna prisutnost na pozicijama u upravi donekle približila poželjnoj ravnoteži. Navedeno je moguće ukoliko se uvedu ključne mjere, primjerice kvote na razini EU putem kojih se omogućuje ženama pristup na više razine poduzeća kako bi mogle pravdati svoje vještine, iskustva te znanja.

Žene su često izostavljane za pozicije u upravama, najviše radi stečenih iskustava kojih imaju manje od muškaraca. Međutim, žene su s godinama podigle razinu obrazovanja u odnosu na muškarce. Također zanimljivo je da američke kompanije uglavnom zaostaju za svojim europskim kolegama kad je riječ o postotku žena u njihovim odborima, međutim američke kompanije imaju puno veću vjerojatnost imenovanja ženske izvršne ili financijske direktorice.<sup>88</sup> U konačnici ono što istraživanja pokazuju je da poduzeća koja su imala snažno žensko vodstvo ostvarila su povrat na kapital od 10,1% godišnje u odnosu a 7,4% koja su ostvarila poduzeća bez snažnog ženskog vodstva.<sup>89</sup>

Spolna raznolikost u upravama je središnja tema korporativne reforme na razini cijelog svijeta. Rezultati istraživanja pokazuju da sastav uprava prema spolu pozitivno utječe na učinkovitost rada uprava.<sup>90</sup> Istraživanjima se također došlo do zaključka da neovisnost uprave i prisustvo žena u upravama ima pozitivan utjecaj na stvaranje korporativne vrijednosti organizacije.<sup>91</sup> I u kontekstu Republike Hrvatske istraživanja ukazuju da je spolna raznolikost od krucijalne važnosti za postizanje poslovnih rezultata hrvatskih izlistanih kompanija. Primjerice jedno od istraživanja ukazalo je da veća zastupljenost žena u nadzornom odboru te položaj žene kao

---

<sup>87</sup> Sheridan, A. (2001.) A view from the top: women on the boards of public companies. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1(1), str. 9.

<sup>88</sup> Cabrera-Fernández, A. I., Martínez-Jiménez, R., Hernández-Ortiz, M. J. (2016.) Women's participation on boards of directors: a review of the literature, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(1), str. 80.

<sup>89</sup> Lee, L.E., Marshall R., Rallis, D., Moscardi, M. (2015.) Woman on boards: Global trend sin gender diversity on corporate boards, *Research Insights from MSCI ESG Research INC.*, str. 20.

<sup>90</sup> Adams, R. B., Ferreira, D. (2009.) Women in the boardroom and their impact on governance and performance, *Journal of Financial Economics*, 94, str. 300.

<sup>91</sup> Toumi, N., Benkraiem, R. and Hamrouni, A. (2016.) Bord director disciplinary and cognitive influence on corporate value creation. *Corporate Governance*, 16 (3), str.56.

predsjednika uprave pozitivno utječe na ostvarene poslovne rezultate mjerene Tobin's Q pokazateljem.<sup>92</sup> Rezultati istraživanja u većini govore u prilog većoj zastupljenosti žena u upravi jer na taj način se postižu bolje performanse poduzeća. Adekvatnim upravljanjem i raznolikim sastavom uprave mogu se očekivati pozitivni poslovni rezultati kompanije. Sukladno dobivenim rezultatima brojnih istraživanja, mnoge institucije iz OECD-a preko tijela Europske komisije promoviraju bolju i uravnoteženu spolnu raznolikost na vodećim pozicijama unutar poduzeća.

Međutim, bitno je istaknuti i postojanje istraživanja sa suprotnim efektima. Primjerice, jednim istraživanjem se došlo da zaključka da kompanije koje imaju veću zastupljenost žena u upravi imaju negativan utjecaj na vrijednost ukupne imovine u odnosu na kompanije s manjom zastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama.<sup>93</sup> Autori navodno objašnjavaju argumentom da pozitivan utjecaj žena na poslovanje kompanije se zapravo očituje u manjim organizacijama koje su u privatnom vlasništvu.

Muškarci i žene odavno su prepoznati kao različiti (biološki i dr.), međutim postoje i nalazi studija koji podupiru rodnu „hipotezu o sličnostima“ koja se odnosi na preferencije rada zaposlenika. Menadžeri mogu očekivati sličan radni učinak kod oba spola. Prema nekim istraživanjima došlo se do zaključka da žene većinom teže dobroj suradnji s drugima, dok su muškarci možda više nagonjeni da vode i kontroliraju druge te postižu rezultate.<sup>94</sup>

U samom radu tijela korporativnog upravljanja ono što se može istaknuti je da veća rodna raznolikost, uz utjecanje na poslovne rezultate u konačnici može utjecati i na:<sup>95</sup>

- (1) povećanu raznolikost mišljenja što može dovesti do kreativnijih i inovativnijih odluka
- (2) poboljšanje kvalitete odluka i procesa odlučivanja zbog različitih perspektiva
- (3) bolje razumijevanja tržišta budući se smatra da žene često bolje razumiju potrebe kupaca
- (4) poboljšanje imidža poduzeća

---

<sup>92</sup> Kramarić, P. T., Milun, T., Pavić, I. (2016.) Does gender diversity in the boardroom influence tobin's q of Croatian listed firms? *International Journal of Economics Sciences* 5 (3), str. 57.

<sup>93</sup> Darmadi, S. (2013.) Do women in top management affect firm performance? Evidence from Indonesia. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 13 izdanje 3, str. 293.

<sup>94</sup> Gilbert, G. R., Burnett, M. F. (2010.) Does gender matter? A review of work-related gender commonalities, *Gender in Management: International Journal*, 25 (8), str. 693.

<sup>95</sup> Pavić Kramarić, T., Aleksic, A., Pejic-Bach, M. (2018) Measuring the impact of board characteristics on the performance of Croatian insurance companies. *International Journal of Engineering Business Management*, 10, str. 3.

(5) bolju radnu atmosferu i ponašanje na sastancima odbora kao rezultat ženskog stila vođenja i pristupa poslu

Međutim, bitno je istaknuti i mogućnost češćih sukoba te sporije donošenje odluka zbog raznolikosti u mišljenima.

Razvijene sklonosti i predrasude u ponašanju zajedno s društvenim snagama vode muškarce i žene da slijede nešto drugačije putove u karijeri. Velik dio razlika i odstupanja na radnom mjestu kod oba spola pretpostavlja da su spolne razlike prisutne zbog društvenih razloga. Ponekad jesu, naravno, ali često jednostavno odražavaju razlike u talentima i motivaciji kod oba spola.<sup>96</sup> Unatoč činjenici da su razna istraživanja dokazala pozitivnu korelaciju između prisutnosti žena na vodećim pozicijama u poduzećima i uspješnosti poslovanja, i dalje su potrebna dodatna istraživanja sa novim podacima i empirijske tehnike kako bi se još dodatno odredio utjecaj raznolikosti na poslovanje poduzeća.

---

<sup>96</sup> Browne, K.R. (2006.) Evolved sex differences and occupational segregation, *Journal of Organizational Behavior*, 27 (2), str. 157.

#### **4. Empirijska analiza položaja i uloge žena na rukovodećim pozicijama u tijelima korporativnog upravljanja u kompanijama u većinskom državnom vlasništvu**

Kroz teorijski okvir ovog rada dan je uvid u stanje i položaj žena u korporativnom svijetu te koje su to mjere za unaprjeđenje i poboljšanje stanja žena. Kroz rad obrađeno je i stanje na tržištu rada te koji učinak na poslovanje kompanija imaju rad uprave i nadzornog odbora s aspekta rodne raznolikosti. Kako bi se istražila uloga i položaj žena na rukovodećim pozicijama u tijelima korporativnog upravljanja u poduzećima u većinskom državnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj, provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku članica uprava i nadzornog odbora, a čiji su rezultati dani u nastavku.

##### **4.1. Metodologija istraživanja**

U cilju prikupljanja podataka o ulozi i položaju žena na rukovodećim pozicijama u tijelima korporativnog upravljanja u poduzećima u većinskom državnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj provedeno je empirijsko istraživanje na namjernom uzorku ispitanika - članica uprava i nadzornih odbora većinskih državnih poduzeća Republici Hrvatskoj.

Kao metoda istraživanja korišten je dubinski intervju. Intervju se sastojao od nekolicine pitanja vezanih uz dob, bračni status, ulogu majke, prijetnje i izazove žena na visokim pozicijama u poduzećima, te probleme diskriminacije. Također, kroz intervju se pokušalo doći do podataka vezanih za način vođenja koje žene koriste u svom djelovanju, koji su to savjeti za druge žene, kako se suočavaju s pojmom „stakleni strop“, koje su to barijere koje ih koče u njihovom napredovanju te uspijevaju li uspostaviti ravnotežu poslovnog i privatnog aspekta života. Istraživanjem je zajamčena potpuna anonimnost ispitanika.

Razgovoru su pristupile pet članica nadzornih odbora i jedna članica uprave državnih poduzeća. U niže priloženoj tablici su sumirani uvodni opći podaci o ispitanicama.

Tablica 4. Informacije o ispitanicima

Ispitanica	Članica uprave/NO	Iskustvo u radu uprave/NO	Dob	Razina obrazovanja	Djeca
<b>Ispitanica A</b>	NO	4	preko 60g	VSS	Ne
<b>Ispitanica B</b>	NO	4	45-50g	VSS	3
<b>Ispitanica C</b>	NO	4	preko 40g	VSS	4
<b>Ispitanica D</b>	NO	1	35-45g	poslijediplomski	2
<b>Ispitanica E</b>	NO	6	do 40g	poslijediplomski	1
<b>Ispitanica F</b>	Uprava	4	do 40g	poslijediplomski	2

Izvor: izrada autorice na temelju dobivenih podataka putem provedenog dubinskog intervjua

Kao što je i vidljivo iz tablice većina ispitanica su članice nadzornih odbora te većina ispitanica je u dobi do 45 godina. Polovica ispitanica ima visoku razinu obrazovanja (VSS), a ostala polovica ima završen poslijediplomski studij. Pet od šest ispitanica ima djecu, a ako se uprosječi broj djece na broj ispitanica koje su se ostvarile kao majka, dobivamo uprosječni broj 2,40 djece po svakoj ispitanici. Generalno većina ispitanica ima više godina radnog iskustva (4 i više) na rukovodećim pozicijama odnosno iskustva u radu uprave ili nadzornog odbora.

#### 4.2. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja dobivenih putem dubinskog intervjua prikazani su u tri dijela: 1) značajke korporativnog upravljanja i odnosi unutar tijela korporativnog upravljanja s aspekta spola odnosno položaja žena u organizacijama, 2) poslovna i privatna sfera života te 3) majčinstvo i karijera.

##### **Značajke korporativnog upravljanja i odnosi unutar tijela korporativnog upravljanja sa aspekta spola odnosno položaja žena u organizacijama**

Većina ispitanica (5 od 6) smatra da je poslodavac jednako doživljava kao i muškog kolegu te većina navodi da ih poslodavac jako cijeni u poslu i traži njihovo mišljenje prilikom donošenja poslovnih odluka. Iznos plaća koje imaju ispitanice ne razlikuje se od plaća koje imaju muške kolege na istom položaju sa sličnim dodijeljenim radnim zadacima, budući da ispitanice rade u državnim kompanijama u kojima je utvrđen i donesen koeficijent za regulaciju iznosa plaća. Iz prethodno navedenog može se zaključiti da je koeficijent za utvrđivanje iznosa plaće dobar instrument za sprječavanje diskriminacije u iznosu plaća između oba spola.



Polu ispitanica smatra da se nije susretala sa preprekama prilikom razvoja karijere i zauzimanja pozicije članice uprave/nadzornog odbora. Ispitanica A je navela: „Prilikom razvoje svoje karijere nisam nailazila na prepreke te se trud, rad i disciplina uvijek cijenila u mom poslovnom okruženju te sam shodno tome dobivala unaprjeđenja.“ Ostala polovica ispitanica se susretala sa mnoštvom prepreka na poslovnom putu, a ispitanica F je navela: “Kao mlada žena na visokoj poziciji susretala sam se sa mnoštvom prepreka u obnašanju svoje funkcije. Žene se gleda na dvojak način i često im se stavlja „etiketa“ tako da one moraju ulagati puno dodatnih napora kako bi postigle pravo glasa i ravnopravnosti u donošenju poslovnih odluka. Morala sam se dodatno boriti i dokazivati kako bi bila ravnopravna sa ostalim članovima nadzornog odbora.“ Prepreke na koje su ispitanice nailazile primarno se odnose na stereotipove i predrasude drugih muških kolega, otežano balansiranje privatne i poslovne sfere, nedostatak bitnih informacija u izvršavanju radnih zadataka, te degradiranje uslijed povratka na posao nakon isteka porodiljnog.

Ključni izazovi s kojima se ispitanice suočavaju prilikom rada u upravi/nadzornom odboru glavninom se odnose na predrasude i stereotipove koje imaju ostali članovi. Također ispitanice navode problem inercije i tromosti državnog sustava koji nije izrazito fleksibilan u odnosu na privatni sektor. Riječ je o državnom sektoru koji je pod velikim utjecajem politike. Tri ispitanice se nalaze u nadzornom odboru gdje je omjer žena i muškaraca 3:1, dok su ostale u manjini u svojim organima. Ispitanice koje se nalaze u manjini u svojim odborima su cijenjene od strane muških kolega te se njihovo mišljenje uvažava.

Većina ispitanica je navela kako je lijepa suradnja s upravom odnosno nadzornim odborom te da je obilježena velikom dozom poštovanja i uvažavanja i nema utjecaja na njihov svakodnevni rad. Ispitanice mogu neometano raditi i izvršavati dodijeljene zadatke. Također, ispitanice navode da ih ostali članovi unutar organa tretiraju jednako kao i muškarce. Većina ispitanica ima mogućnost ravnopravnog sudjelovanja u radu kao i muške kolege te ih se dodatno cijeni i traži njihovo mišljenje prilikom donošenja ključnih strategija i planiranja poslovanja. Većina ispitanica smatra da ravnopravnost spolova ne ovisi o vrsti vlasništva poduzeća (državno nasuprot privatnom) već se način funkcioniranja i imenovanja članova za vodeće pozicije razlikuje u državnim i privatnim poduzećima.

Ispitanica A je navela: “Prilikom imenovanja članova za vodeće funkcije u državnim poduzećima značajnu ulogu ima politika, ali i prethodna uspješnost kandidata i reference.

*Regrutira se iz vladajućeg „bazena“. Za pozicije u nadzornim odborima državnih poduzeća kandidiraju se zapaženi i uspješni državni službenici dok za pozicije u upravama od primarne važnosti je politička pripadnost pa onda tek onda sve ostalo.“*

Većina ispitanica (4 od 6) smatraju da državna poduzeća imaju neke svoje specifičnosti u pogledu statusa žena na rukovodećim pozicijama. Generalno smatraju da su državna poduzeća tradicionalna, da su socijalno osjetljivija te da podupiru pojam obitelji. Ispitanica E je rekla: *“Državna poduzeća u odnosu na privatna imaju veće poštovanje i razumijevanje prema ženama na vodećim pozicijama te više razumiju potrebu žena za obnašanjem obiteljske uloge.“*

Načini na koje ispitanice savladavaju probleme/izazove s kojima se suočavaju kao žene su niže priloženi u tablici 5.

Tablica 5. Način savladavanja problema i izazova

Ispitanica	Način savladavanja problema/izazova
<b>Ispitanica A</b>	<i>„Probleme s kojima se suočavam kao žena uspješno rješavam, koristeći sve argumente kako bih dokazala svoj stav i ispravnost donesenih odluka.“</i>
<b>Ispitanica B</b>	<i>„Izazovima s kojima se susrećem kao žena u svom radu, pristupam na odgovoran način te imam ozbiljan pristup u rješavanju istih.“</i>
<b>Ispitanica C</b>	<i>„Problemima pristupam s vjerom da su rješivi.“</i>
<b>Ispitanica D</b>	<i>„Probleme i izazove prihvaćam na način da ih prvo osvijestim i prihvatim, zatim krenem rješavati, što iziskuje puno truda i požrtvornosti.“</i>
<b>Ispitanica E</b>	<i>„Prepreke otklanjam vjerom, hrabrošću, ustrajnošću te stečenim iskustvima. Probleme na koje nailazim doživljavam kao izazove te se uspješno nosim sa njima. Smatram da kroz cijeli život učiš i stječeš kompetencije i iskustva.“</i>
<b>Ispitanica F</b>	<i>„Problemi i izazovi s kojima se susrećem savladavam kroz osobno zadovoljstvo unutar obitelji gdje dobivam potrebnu snagu za dalje. Bavljenje sportom pridonosi lakšem savladavanju radnih zadataka i problema.“</i>

Izvor: izrada autorice na temelju dobivenih podataka putem provedenog dubinskog intervjua

Ispitanice su navele da problemima pristupaju na način da su rješivi i ne odustaju od rješavanja problema.

Sve ispitanice smatraju da žene pridonose radu uprave i nadzornog odbora jer su žene po svojoj prirodi aktivne, marljive, uporne, analitične, empatične, spremne na suradnju, pedantne, tolerantne, odgovorne. Ispitanica C je navela: „Žene dobro upravljaju ljudima, imaju izraženu socijalnu komponentu, odnosno generalno bolji pristup prema ljudima.“

Većina ispitanica (4 od 6) navela je da se susrela sa nekim vidom mobinga, a polovica od njih je doživjela mobing od strane ženskih osoba, a polovica od strane oba spola. Ispitanica C je navela: „U svojoj poslovnoj karijeri sam se susrela s mobingom, najčešće od strane žena koje žive svoj posao te su se s njim poistovjetile, a kao majke se nisu ostvarile. Riječ je profilu žena koje su generalno nezadovoljne u biološkom smislu pa ne pokazuju empatiju prema drugim ženama koje imaju obitelj i djecu.“

U tablici 6. je prikazano što motivira ispitanice u radu.

Tablica 6. Motiviranost ispitanica

Ispitanica	Motiv u radu
<b>Ispitanica A</b>	„U radu me motivira rješavanje problema, dostizanje stepenice više te napredak shodno tome.“
<b>Ispitanica B</b>	„U radu me motivira što radim posao sukladno svojim preferencijama i stečenim znanjima i iskustvima. Također dodatni motiv je plaća koja je zadovoljavajuća uzimajući u obzir cjelokupnu ekonomsku situaciju u zemlji i šire.“
<b>Ispitanica C</b>	„Kreativnost te želja za samoostvarenjem i dokazivanjem me motivira u radu.“
<b>Ispitanica D</b>	„U radu me motiviraju ostvareni rezultati i želja za napretkom.“
<b>Ispitanica E</b>	„Motivira me želja za znanjem, smatram da je najpoželjnije prirodno napredovanje („sve u svoje vrijeme“) jer određene pozicije i funkcije zahtijevaju određena znanja i iskustva koja dolaze s godinama.“
<b>Ispitanica F</b>	„U radu me motivira želja za poboljšanjem i unaprjeđenjem, ljudi i dokazivanje da se može uspjeti. Sve navedeno mi stvara osjećaj osobne satisfakcije.“

Izvor: izrada autorice na temelju dobivenih podataka putem provedenog dubinskog intervjua

Većinu ispitanica u radu motivira želja za napretkom i samoostvarenjem.

U svom djelovanju unutar poduzeća ispitanice glavninom uspješno prelaze tzv. “stakleni strop” zahvaljujući svojoj intuiciji, na način da djeluju bez emocija koliko god mogu te orijentiranošću na izvršavanje postavljenih ciljeva koji vode uspjehu. Većinu ispitanica karakterizira „suradnički“ stil vođenja u radu.

Ispitanice u većem broju (4 od 6) nisu zagovarateljice uvođenja rodne kvote za vodeće pozicije unutar poduzeća jer smatraju da sam sustav kvota neće riješiti glavne probleme s kojima se žene suočavaju. Kako navodi ispitanica E: „*Nisam zagovaratelj uvođenja rodne kvote za vodeće pozicije u poduzeću, jer smatram da ženama prvenstveno treba omogućiti pravedan put i jednak putu kojeg imaju muškarci, žene treba uvažavati i podupirati u najzahtjevnijim godinama u karijeri.*“ Ispitanice u velikoj većini (4 od 6) smatraju da bi bržem napredovanju žena do rukovodećih pozicija i razbijanja staklenog stropa pridonijelo bolje umrežavanje žena i djelovanje putem različitih udruženja koja okupljaju žene na rukovodećim pozicijama. Prilikom razvoja karijere većina ispitanica je imala podršku mentora, polovica je imala ženskog mentora, a ostatak muškog mentora.

Ispitanice su dale savjet za druge žene u poslovnom svijetu, kako je i navedeno u tablici 7.

Tablica 7. Savjet ispitanica za druge žene u poslovnom svijetu

Ispitanica	Savjet
<b>Ispitanica A</b>	<i>„Žene bi trebale cijeniti stručnost zaposlenika i dati im priliku da opravdaju svoju ulogu te pomoći im da savladaju svoje nedostatke i iskoriste svoj potencijal.“</i>
<b>Ispitanica B</b>	<i>„Žene, nemojte improvizirati, radite na sebi i dajte sve od sebe i to će se nagraditi!“</i>
<b>Ispitanica C</b>	<i>„Nikad ne sumnjajte u sebe i svoje mogućnosti.“</i>
<b>Ispitanica D</b>	<i>„Birajte bitke koje ćete voditi!“</i>
<b>Ispitanica E</b>	<i>„Budite hrabre i dosljedne vlastitim stavovima i vrijednostima. Tražite ono što vam pripada. Tražite zasluge za svoj rad.,,</i>
<b>Ispitanica F</b>	<i>„Budite hrabre, postavite jasne ciljeve i držite do kraja svoj stav.“</i>

Izvor: izrada autorice na temelju dobivenih podataka putem provedenog dubinskog intervjua

Iz tablice 7. vidljivo je da žene glavninom naglašavaju kako je za opstanak na visokim pozicijama nužna velika doza hrabrosti i dosljednosti.

### **Poslovna i privatna sfera života**

Sve ispitanice su navele da generalno imaju vremena za obitelj i slobodne aktivnosti, međutim to zahtijeva izuzetno dobru organizaciju, dobru logistiku u svom kućanstvu, potporu partnera i uključenost cijele obitelji. Usklađivanje privatne i poslovne sfere života, navele su ispitanice da je svakako najveći izazov od svih. Ponekad je to nemoguće balansirati, pa u tim fazama jedna sfera uvijek trpi. Ispitanice su navele da ponekad teško igraju sve dodijeljene uloge.

Generalno sve ispitanice nastoje ne nositi posao doma te se trude nakon posla maksimalno posvetiti svojoj obitelji. Polovica ispitanica se dodatno skrbila o nemoćnima unutar svog kućanstva što je još dodatno zahtijevalo slobodnog vremena i dodatne pomoći.

### **Majčinstvo i karijera**

Ispitanice (4 od 6) smatraju da radna okolina i poslodavac nisu vršili pritisak na njih u vidu ostvarenja majčinstva, odnosno svaka od njih je bez dodatnih problema najavila odlazak na porodiljni dopust. Također, većina od njih (5 od 6) je koristila porodiljni u maksimalnom trajanju za prvo i drugo dijete. Ispitanice su navele da su generalno sve imale neugodnih iskustava prilikom povratka na posao nakon isteka porodiljnog. Glavni problemi na koje su nailazile su bili degradiranje, izbjegavanje dodjele izazovnih radnih zadataka, ne empatičnost okoline, izuzimanje iz novih projekata i slično. Većina ispitanica (5 od 6) se ostvarila kao majka, te su sve prvi put postale majke u dobi između 26 – 30 godina. Za potrebe odrastanja djece sve ispitanice su morale koristiti dodatnu pomoć u vidu teta čuvalica, baka/djed servisa, usluge čišćenja kućanstva i slično. Sve ispitanice nisu imale problem s poslodavcem u trenutku kada su morale tražiti bolovanje u slučaju bolesti djeteta, međutim to nije poželjna situacija jer je riječ o visoko pozicioniranim ženama odnosno majkama čiji radni zadaci i funkcija ne trpe odsustvo. Ispitanica B je navela: *“Redovno osjećam grižnju savjesti bilo da je riječ o zatraženom bolovanju ili odustajanju od bolovanja za potrebe bolesnog djeteta. U slučaju da ostanem kući uz bolesno dijete, muči me situacija na poslu, percepcija drugih o tome što me nema, dok u slučaju da ne zatražim bolovanje imam dvojbe jesam li dovoljno dobra majka budući da nisam uz svoje dijete. Svakako teška situacija za mene.”* Nakon isteka traženog bolovanja u većini slučajeva neodrađeni posao dočeka ispitanice prilikom povratka na posao.

### **4.3. Zaključna razmatranja provedene analize i prijedlozi za poboljšanja**

Nakon provedenog dubinskog intervjua sa ispitanicama vidljivo je da su žene suočene sa mnoštvom problema i izazova u svojoj karijeri.

Poslodavac većinu ispitanica jednako doživljava kao i muške kolege. Budući da su ispitanice zaposlene u državnim poduzećima gdje je iznos plaće reguliran koeficijentom, imaju jednake plaće kao i muške kolege. Pola ispitanica je navelo da se susretalo sa preprekama prilikom razvoja karijere i zauzimanja pozicije u upravi/NO, a prepreke se glavninom odnose na stereotipove i predrasude muških kolega, nedostatak bitnih informacija u izvršavanju radnih zadataka, degradiranje na radnom mjestu uslijed povratka na posao nakon isteka porodiljnog dopusta te otežano usklađivanje privatne i poslovne sfere života.

Ključni izazovi s kojima se ispitanice suočavaju prilikom rada u upravi/NO se odnose na dodatnu potrebu dokazivanja u odnosu na muške kolege jer žene se moraju dodatno puno više dokazivati kako bi se njihovo mišljenje cijenilo i uvažavalo. Izazov s kojim se nose je svakako i inercija i tromost državnog sustava koji nije izrazito fleksibilan u odnosu na privatni sektor. Suradnja između uprave i nadzornog odbora je dobra, oba tijela korporativnog upravljanja djeluju sukladno svojim nadležnostima bez nekih većih odstupanja u radu. Spolna diskriminacija na vodećim pozicijama u upravi/NO nije izražena, budući da je kod pola ispitanica omjer žena i muškaraca u njihovim tijelima korporativnog upravljanja 3:1 u korist žena. Muške kolege ih doživljavaju sebi ravnopravnima te cijene njihov rad. Većina ispitanica ima mogućnost ravnopravnog sudjelovanja u radu kao i muške kolege.

Ispitanice smatraju da su državna poduzeća tradicionalna te da su socijalno osjetljivija i imaju potrebnu dozu razumijevanja prema potrebi za obitelji. Ispitanice smatraju da problemima i izazovima se mora pristupiti hrabro i vjerovati da se sve može riješiti.

Iz dobivenih podataka na temelju provedenog intervjua vidljivo je da sve ispitanice smatraju da žene svakako doprinose radu uprave i nadzornog odbora jer su žene po svojoj prirodi aktivne, marljive, uporne, analitične, empatične, spremne na suradnju, pedantne, tolerantne, odgovorne.

Većina ispitanica je doživjelo mobing na poslu, polovica od strane ženskih kolegica a ostatak od oba spola. Ispitanice generalno nisu zagovarateljice uvođenja rodni kvota za vodeće

pozicije unutar poduzeća jer smatraju da sam sustav kvota neće doprinijeti boljem položaju žena na pozicijama. Navele su da je od krucijalne važnosti potpora i razumijevanje prema ženama u najzahtjevnijim godinama u karijeri. Te najzahtjevnije godine su svakako godine kada postaju majke i brinu o maloj djeci.

Većina ispitanica zagovara umrežavanje žena i međusobno podupiranje kroz zajedničko djelovanje putem raznih udruga koje okupljaju žene sa sličnim iskustvima i pozicijama. Prilikom razvoja karijere, većina ispitanica je imala podršku mentora (polovica ženskog a ostatak muškog mentora).

Iz dobivenih podataka može se zaključiti da žene na visokim pozicijama uspijevaju uz potrebe posla i karijere biti i majke. Zanimljiv podatak je svakako i broj djece koju ispitanice imaju. Pet od šest ispitanica ima djecu, a ako se uprosječi broj djece na broj ispitanica koje su se ostvarile kao majka, dobivamo uprosječni broj 2,40 djece po svakoj ispitanici.

Generalno, sve ispitanice imaju relativno dobar odnos s poslodavcem u situacijama kad najavljuju porodiljni, poslodavac uvažava njihovu potrebu da se ostvare kao majke. Porodiljni dopust neometano koriste u maksimalno dozvoljenom zakonskom roku. Glavni problem na koji su ukazale se odnosi na situacije u kojima se nađu nakon isteka porodiljnog dopusta i povratka na posao. Riječ je situacijama kada se ispitanice osjećaju unazađeno jer ih nadređeni ne doživljava na jednak način, manje ih uključuje u radne zadatke, javlja se izostanak pohvala za odrađeni posao i dr.

Nakon provedene dubinske analize intervjua može se zaključiti da je ženama za razvoj karijere i ispunjavanje obiteljskih potreba nužna dodatna pomoć drugih. Vrlo bitno je i da imaju odgovarajuća primanja kako bi si mogle osigurati dodatnu pomoć, kao na primjer pomoć za čuvanje djece te pomoć oko čišćenja i održavanja kućanstva. Generalno, zaključak nakon provedenog dubinskog intervjua sa ispitanicama je da je ženama jako teško igrati sve dodijeljene i nametnute uloge. Za uspješnije funkcioniranje žena privatno i poslovno nužna je potpora sustava, društva, partnera i okoline.

Prijedlozi za poboljšanja se svakako odnose na razvijanje svijesti okoline o potrebama žena, potpora države, društva i poslodavca. Danas je ta razina svijesti na puno boljoj razini nego prije, međutim potrebna su dodatna poboljšanja i razvijanje novih metoda i inicijativa za poboljšanje

položaja žena. Također bilo bi poželjno da se donesu mjere na razini države koje bi poslodavce primorale da ženama omoguće lakše balansiranje privatnog i poslovnog aspekta života. Neke moguće mjere bi mogle biti veća mogućnost fleksibilnog rada, češće korištenja opcije rada od kuće, više dana godišnjeg odmora, veće plaće kako bi mogle financirati dodatnu pomoć u kućanstvu i oko brige za djecu, više novčane nagrade za dobivanje prvog i svakog ostalog djeteta, blizina vrtića i mjesta rada i dr. Žene se također trebaju više međusobno podupirati i razumjeti te pružiti jedna drugoj ruku kad god je to potrebno.

Svakako rezultate ovog istraživanja treba promatrati i s određenim ograničenjima, koja mogu utjecati na generalizaciju rezultata o položaju i ulozi žena u tijelima korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj. Ograničenja ovog istraživanja primarno se odnose na broj ispitanica, jer ovim istraživanjem se obuhvatilo glavninom žene koje su na poziciji članice nadzornog odbora, stoga je preporuka za sljedeća istraživanja obuhvatiti veći broj ispitanica koje su članice uprava. Da bi se bolje razumjela uloga i položaj žena potrebno je napraviti i detaljnu analizu položaja žena u privatnim i državnim poduzećima te utvrditi prednosti i nedostatke oba sustava.

Preporuka za daljnja istraživanja je svakako utvrditi kakvo je stanje brojnosti žena u nadzornim odborima privatnih poduzeća. Državna i privatna poduzeća se razlikuju u načinu upravljanja te kako smatraju ispitanice, državna poduzeća imaju neke svoje specifičnosti u pogledu statusa žena na rukovodećim pozicijama. Ispitanice, generalno navode da su državna poduzeća tradicionalna, da su socijalno osjetljivija te da podupiru pojam obitelji. Iz dobivenih podataka na temelju provedenog intervjua vidljivo je da sve ispitanice smatraju da žene svakako doprinose radu uprave i nadzornog odbora jer su žene po svojoj prirodi aktivne, marljive, uporne, analitične, empatične, spremne na suradnju, pedantne, tolerantne, odgovorne.



## 5. Zaključak

Položaj žena u društvu, obitelji pa i u organizacijama se mijenjao s godinama. Ženama se oduvijek dodjeljivala etiketa slabijeg spola, s unaprijed pretpostavljenim radnim zadacima i ulogama. Procesima internacionalizacije i globalizacije dolazi do razvoja i modernizacije tržišta te posljedično i do promjene položaja žena u svim sferama društva.

Položaj žena u organizacijama na višim pozicijama postaje sve češća tema svjetskih istraživanja, budući da su žene na rukovodećim pozicijama podzastupljene. Raznolikost odbora centralna je tema u sferi korporativnog upravljanja te je sve više provedenih svjetskih istraživanja na tu temu. U Republici Hrvatskoj je trenutno prisutan manji broj takvih istraživanja, međutim očekuje se porast. Na temelju proučavanja dostupne literature na temu raznolikosti odbora na razini cijelog svijeta, vidljivo je da su žene u manjini na najvišim pozicijama unutar organizacija. Razlog te podzastupljenosti je i u tradicionalnom shvaćanju uloga žena i muškaraca te zbog prepreka na koje žene nailaze prilikom razvoja svoje karijere. Primarna prepreka s kojom se žene suočavaju je fenomen staklenog stropa. Fenomen staklenog stropa se odnosi na otežano i onemogućeno napredovanje u karijeri iznad određene hijerarhijske razine uslijed obveza za obavljanje i usklađivanje poslovne i privatne sfere života. Stakleni strop kao fenomen dokazano je i dalje prisutan unutar organizacija, a upravo samim time je potvrđeno postojanje diskriminacije žena na tržištu rada. Zaključak većine istraživanja na predmetnu temu ide u smjeru da ženama treba pomoći u najzahtjevnijim godinama karijere te da treba težiti umanjenju rodne neravnoteže na visokim pozicijama unutar poduzeća. Razni autori provedenih istraživanja naglašavaju važnost rodno uravnotežene upravljačke strukture jer upravo adekvatnim brojem ženama i muškaraca na rukovodećim pozicijama poduzeća, mogu se očekivati uspješne poslovne performanse. Optimalnom strukturom oba spola na istim pozicijama i iskorištavanjem svih prednosti žena i muškaraca, poduzeća mogu maksimizirati korist svojih vlasnika, zaposlenika i ostalih interesno utjecajnih skupina.

Da se žene suočavaju sa raznim preprekama i izazovima u karijeri svakako svjedoče i podaci dobiveni putem dubinskog intervjua obuhvaćeni empirijskim istraživanjem ovog rada. Primarni problem odnosno izazov s kojim se žene svakodnevno susreću se odnosi na balansiranje privatne i poslovne života. Ženama su veliki uteg brojne uloge koje su im dodijeljene te su često u situaciji kada ne uspijevaju biti dovoljne dobre majke, dobre zaposlenice, dobre žene i dr. Jedan od problema su svakako i predrasude i stereotipovi s kojima se susreću na svojim radnim

mjestima. Riječ je o predrasudama od strane muških kolega zbog čega se puno više moraju dokazivati i dodatno ulagati u svoje obrazovanje te konstantno stjecati nova znanja i iskustva. Na temelju provedenog istraživanja evidentno je da žene na rukovodećim pozicijama državnih poduzeća uspijevaju igrati sve dodijeljene uloge, da se uspijevaju nositi sa svim izazovima s kojima se susreću, te da svakodnevno nastoje balansirati privatnu i poslovnu sferu života. Iako su žene određene kao pripadnice „slabijeg“ spola, one su snažne i hrabre te uz privatni aspekt života, uspijevaju u poslovnom svijetu biti priznate i uvažene kao i pripadnici muškog spola. Međutim, ženama je od velike važnosti potpora poslodavca, obitelji i društva u najzahtjevnijim godinama karijere.

Bitno za naglasiti je da se u dostupnoj literaturi te analizom predmetnog istraživanja ne zagovara da se samo žene pozicionira na najviše razine unutar poduzeća, već se naglasak stavlja na optimalni broj oba spola na visokim pozicijama. Postizanje rodne ravnoteže je dalek i zahtjevan put, međutim neiskorištavanje vještina visokokvalificiranih žena predstavlja gubljenje talenta i potencijalni gubitak koristi od gospodarskog rasta.

## POPIS LITERATURE

1. Abdullah H., Valentine B. (2009.) Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance, *Middle Easter Finance and Economics*, 4 (4), str. 88-96.
2. Abid, G., Khan, B., Rafiq, Z., Ahmad, A. (2014.) Theoretical Perspective of Corpornance. *Bulletin of Business and Economics*, 3(4), str. 166.-175.
3. Adams R. B. (2016.) Woman on boards: the superheroes of tomorrow, *The Leadership Quarterly*, 27, str. 371.-386.
4. Adams, R. B., Ferreira, D. (2009.) Women in the boardroom and their impact on governance and performance, *Journal of Financial Economics*, 94, str. 291.-309.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (2014.) *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Školska knjiga
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008.) *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
7. Barbić, J. (2013.) *Pravo društava, knjiga druga Društva kapitala svezak 2. Društvo s ograničenom odgovornošću, šesto dopunjeno izdanje*, Zagreb: Organizator
8. Bhagat P.S., Wiliams J.D. (2008.) Understanding gender differences in professional service relationships, *Journal of Consumer Marketing*, 25 (1), str. 16.-22.
9. Browne K.R. (2006.) Evolved sex differences and occupational segregation, *Journal of Organizational Behavior*, 27 (2), str. 143.-162.
10. Cabrera-Fernández, A. I., Martínez-Jiménez, R., Hernández-Ortiz, M. J. (2016.) Women's participation on boards of directors: a review of the literature, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(1), str. 69. – 89.
11. Carter A.D., Simkins B.J., Simpsons W.G. (2003.) Corporate Governance, Bord Diversity, and Firm Value, *The Financial review* 38, str. 33-56.
12. Claessens, S. (2006.) Corporate governance and development. *The World bank research observer*, 21(1), str. 91.-122.
13. Council of the European Union (2020.) *Tackling the Gender Pay Gap: Valuation and Distribution of Paid Work and Unpaid Care Work – EIGE Report*, str. 1.-20., [https://www.consilium.europa.eu/media/47066/st\\_12953\\_2020\\_add\\_1\\_en.pdf](https://www.consilium.europa.eu/media/47066/st_12953_2020_add_1_en.pdf), pristupljeno: 15.02.2021.
14. Čipčić. L. M., Pavić. T. (2016.) Management and supervisory bord gender diversity as an indicator of financial institutions profitability in Croatia, *Contemporary Issues and Technology*, CIET, University of Split Department of professional Studies, str. 22.-32.

15. Darmadi S. (2013.) Do women in top management affect firm performance? Evidence from Indonesia. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 13 (3), str. 288. – 304.
16. Darweesh M (2015.) *Correlations Between Corporate Governance, Financial Performance, and Market Value*, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University, str. 1.-143.
17. Deloitte (2019.) *Žene u poslovnom svijetu-* Deloitte SheXO klub, , [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_shexo\\_zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf), pristupljeno: 15.02.2021.
18. Drmać I, Pervan M. i Kramarić P. T. (2017.) Zastupljenost žena u nadzornim odborima i utjecaj na profitabilnost poduzeća, *Ekonomski misao i praksa*, br.2, str. 453.-476.
19. Državni zavod za statistiku (2019.), *Žene i muškarci u Hrvatskoj 2019.* dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/menandwomen/men\\_and\\_women\\_2020.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2020.pdf) (pristupljeno 10.02.2021.)
20. Erhardt, N.L., Werbel, J.D., Dhrades, C.B. (2003.) Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), str. 102-111.
21. European Commission (2012.) Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52012PC0614>, pristupljeno: 7.10.2020.
22. Europski parlament (2017.) Ravnopravnost spolova, Vrijeme je za zatvaranje razlika u EU-u, <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/priorities/socijalna-ukljucenost/20170203STO61042/ravnopravnost-spolova-vrijeme-je-za-zatvaranje-razlike-u-eu-u>, pristupljeno: 19.09.2020.
23. Eurostat (2020.) 8 March 2020: International Women's Day - only 1 manager out of 3 in the EU is a women, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10474926/3-06032020-AP-EN.pdf/763901be-81b7-ecd6-534e-8a2b83e82934>, pristupljeno: 18.09.2020.
24. Giddens, A. (2007.) *Sociologija*, Zagreb: Nakladni zavod Globus

25. Gilbert G. R., Burnett M. F. (2010.) Goes gender matter? A review of work-related gender commonalities, *Gender in Management: International Journal*, 25 (8), str. 676.-699.
26. Gonan Božac, M. (2008.) SWOT analiza monističkog i dualističkog sustava korporacijskog upravljanja i konvergencija. *Ekonomski pregled*, 59 (7-8), str. 370.-393.
27. Grgurev, I. (2006.) Jednaka plaća za jednak rad ili rad jednake vrijednosti, *Zbornik Pravnog fakulteta Zagreb*, 56 (4), str. 1103.-1142.
28. Hafsi T., Turgut G. (2013.) Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical evidence, *Springer Scienc + Business Media B.V.*, str. 463.-479
29. Hanfa, Zagrebačka burza d.d. (2019.) Kodeks korporativnog upravljanja. Dostupno na: [https://zse.hr/UserDocsImages/legal/2019/ZSE\\_Kodeks\\_HR\\_07.pdf](https://zse.hr/UserDocsImages/legal/2019/ZSE_Kodeks_HR_07.pdf). (Pristupljeno: 08.04.2021.)
30. Hua C.Y. (2003.) Corporate governance, board compensation and firm performance, An Investigation of Corporate Governance in Taiwan's high-tech industry, A Dissertation submitted to Golden gate University
31. Iskander M.R., Chamlou N. (2000.) Corporate Governance: A Framework for Implementation, World bank Group Washington, D.C.
32. Jawahar B.K.V.S.N. (2015.) Role of corporate governance in strategic management, KMM Institute of Post Graduate Studies, Tirupati
33. Jourova V. (2016.) Gender balance on corporate boards – Europe is cracking the glass ceiling, Commissioner for Justice, Consumers and Gender Equality, dostupno na [https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=46280](https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=46280) (Pristupljeno: 22.02.2021.)
34. Kerovec, N. (2005.) (Ne)jednakost žena na tržištu rada. *Revija za socijalnu politiku*, 10 (3), str. 263.-282.
35. Kramarić P. T., Milun T., Pavić I. (2016.) Does gender diversity in the boardroom influence tobin's q of Croatian listed firms? *International Journal of Economics Sciences*, 5 (3) str. 50.-65.
36. Lee L.E., Marshall R., Rallis D., Moscardi M. (2015.) Woman on boards: Global trend sin gender diversity on corporate boards, *Research Insights from MSCI ESG Research INC*, str. 1.-31.

37. Luis-Carnicer P., Martinez-Sanchez A., Perez-Perez M., Vela-Jimenez M.J. (2008.) Gender diversity in management, *Gender in Management: An International Journal*, 23 (8), str. 583.-597.
38. Maurović, L., Gonan Božac, M., Grgorinić, S. (2009.) Monistički ustroj tijela dioničkog društva - Hrvatska praksa. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 22 (1), str. 114.-126.
39. NN (1993.) Zakon o trgovačkim društvima, članak 239.
40. NN (2007.) Zakon o izmjenama i Dopunama Zakona o trgovačkim društvima, br.107
41. NN (2007.) Zakon o izmjenama i Dopunama Zakona o trgovačkim društvima, čl.255.
42. NN (2008.) Zakon o ravnopravnosti spolova, 82/08, Narodne novine, čl. 6, Zagreb
43. NN (2009.) Zakon o radu, 147/09, Narodne novine, Zagreb
44. NN (2017.) Zakon o ravnopravnosti spolova, 82/2008, 69/2017, Narodne novine, Zagreb
45. Novosel L. S. (2018.) Društveni položaj žena u Republici Hrvatskoj: žena i obitelj (1999.-2016.), *Politička misao*, god. 55, br.1, str. 53.-73.
46. Pavić Kramarić, T., Aleksic, A., Pejic-Bach, M. (2018.) Measuring the impact of board characteristics on the performance of Croatian insurance companies. *International Journal of Engineering Business Management*, 10, str. 1.-13.
47. Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova (2012.) Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH, <http://www.prs.hr/attachments/article/178/Istra%C5%BEivanje%20o%20zastupljenosti%20%C5%BEena%20i%20mu%C5%A1karaca%20na%20rukovode%C4%87im%20pozicijama%20u%20poslovnim%20subjektima%20RH.pdf>, pristupljeno: 19.09.2020.
48. Proposal of Directive of the European parliament and of the Council on improving gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures. Bruxelles: Europska komisija. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womanonboards/directive\\_quotas\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womanonboards/directive_quotas_en.pdf) ( pristupljeno: 23.11.2020.)
49. Schmidt, R. H. (2003.) *Corporate Governance in Germany: An Economic Perspective*. Frankfurt: Center for Financial Studies, Johann Wolfgang Goethe-Universität, str. 1.-44.
50. Sheridan A. (2001.) A view from the top: women on the boards of public companies. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1(1), str. 8. – 15.

51. Solomon, J., Solomon, A. (2004.) Corporate governance and accountability, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England
52. Sternberg, E. (2004.) Corporate governance: Accountability in the marketplace. London: The Institute of Economic Affairs
53. Tipuric D., Hruška D., Aleksić A. (2007.) Corporate Governance and Ownership Concentration in Croatia, *The Business Review*, Cambridge; 7 (1), str. 207.-211.
54. Tipuric, D. (2015.) Korporativno upravljanje u Hrvatskoj, Ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom, Zagreb: Ciru
55. Tipurić, D. i sur. (2008.) Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija
56. Tipurić, D. (2006.) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija
57. Tipurić, D. (2011.) Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija
58. Tipurić, D., Podrug, N. (2010.) Teorijska konceptualizacija i empirijska validacija teorije uslužnosti. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), str. 65.-80.
59. Tipurić, D., Hruška, D. (2008.) Sustavi korporativnog upravljanja, Zagreb: Sinergija
60. Toumi N., Benkraiem R. and Hamrouni A. (2016.) Bord director disciplinary and cognitive influence on corporate value creation. *Corporate Governance*, 16 (3), str. 564. – 578.
61. Ured za ravnopravnost spolova Vlade Republike Hrvatske (2018.) Strategija za ravnopravnost spolova Vijeća Europe od 2018. – 2023.
62. Van der Walt N., Ingleby C., Shergill G. S., Townsend A. (2006.) Board configuration: are diverse boards better boards?, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(2), str.129.-147.
63. Yasser Q.R., Abdullah A.M., Irfan A. (2017.) Corporate Social Responsibility and Gender Diversity: Insight from Asia Pacific, *Corporate social responsibility and gender diversity: Insights from Asia Pacific*, 24 (3), str. 210.-221.
64. Yusoff, W.F.W., Alhaji I. A. (2012.) Insight of Corporate Governance Theories, *Journal of Business & Management*, 1(1), str. 52.-63.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Područja korporativnog upravljanja.....	7
Slika 2. Odnos principala i agenta.....	9
Slika 3. Potencijalne prednosti uspješna upravljanja različitošću.....	28
Slika 4. Raznolikost, strateška složenost i kvaliteta odluka odbora.....	30
Slika 5. Obilježja muškaraca i žena na izvršnim pozicijama .....	38
Slika 6. Postizanje poslovnih rezultata.....	39
Slika 7. Zaposlene osobe prema razini obrazovanja u 2018. ....	41
Slika 8. Popis registriranih nezaposlenih osoba prema razini obrazovanja i spolu krajem 2019. .....	41
Slika 9. Registrirane nezaposlene osobe prema dobi i spolu krajem prosinca 2019. godine...	42
Slika 10. Radno sposobno stanovništvo Republike Hrvatske u dvije prostorne jedinice, prema položaju u aktivnosti u prvom tromjesečju 2020. godine, u tis.....	43
Slika 11. Percepcija o tome tko obavlja kućanske poslove u obiteljima studenata.....	44
Slika 12. Percepcija o obavljanju kućanskih poslova za 20 godina (odnosno 2038.godine) ...	45
Slika 13. Prikaz žena i muškaraca u upravama najvećih izlistanih kompanija u EU, travanj 2016. ....	46
Slika 14. Udio žena na rukovodećim pozicijama u EU, travanj 2016.....	46
Slika 15. Ukupna duljina zakonskog obveznog i dobrovoljnog starateljskog dopusta u EU (broj dana, EU-28, 2019.).....	53
Slika 16. Učinci o skrbi o djeci na zapošljavanje žena i muškaraca (25-49,%, EU-28, 2018.)	54
Slika 17. Mjere za povećanje broja žena na upravljačkim pozicijama .....	58



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Biološke i psihološke karakteristike i radna ponašanja.....	35
Tablica 2. Muški i ženski stil vođenja.....	36
Tablica 3. Popis zemalja članica EU – 28 i udio žena u upravama.....	47
Tablica 4. Informacije o ispitanicima.....	66
Tablica 5. Način savladavanja problema i izazova .....	68
Tablica 6. Motiviranost ispitanica.....	69
Tablica 7. Savjet ispitanica za druge žene u poslovnom svijetu .....	70

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

U ovom radu istražen je položaj žena na rukovodećim pozicijama unutar državnih poduzeća na području Republike Hrvatske. Analizirajući dostupnu literaturu vidljivo je da su žene na vodećim pozicijama unutar organizacija na svjetskoj razini relativno podzastupljene. Razlog te podzastupljenosti leži u činjenice da su žene suočene sa raznim predrasudama i stereotipovima prilikom rada te je na ženama sav teret balansiranja privatne i poslovne sfere. Majčinstvo također ostavlja trag i teret na karijerama ženama. Kroz rad se između navedenog, nastojalo istražiti koje su to prepreke i izazovi s kojima se žene suočavaju prilikom razvoja svoje karijere. Rezultati empirijskog istraživanja na uzorku od 6 ispitanica koje su članice uprave/NO pokazuju da se žene susreću sa mnoštvom prepreka u karijeri koje se primarno odnose na fenomen staklenog stropa, brojne predrasude i stereotipove od strane muških kolega te otežano balansiranje privatne i poslovne sfere života. Ključni zaključak provedenog istraživanja je da su žene snažne i otporne na sve izazove sa kojima se suočavaju. Međutim, ženama nije uvijek jednostavno igrati sve dodijeljene i nametnute uloge. Žene jednostavno imaju više utega na poslovnom putu u odnosu na muške kolege. Za uspješnije funkcioniranje žena privatno i poslovno nužna je potpora sustava, društva, partnera i okoline. Rezultati ovog i ostalih istraživanja idu u smjeru da se optimizira brojnost oba spola na visokim pozicijama, jer adekvatnom brojnošću i iskorištavanjem prednosti oba spola u radu, poduzeća mogu očekivati maksimiziranje poslovnih performansi.

Ključne riječi: *žene, korporativno upravljanje, raznolikost odbora*

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU**

This paper investigates the position of women in management positions within state - owned enterprises in the territory of the Republic of Croatia. Analyzing the available literature, it can be seen that women in leading positions within organizations at the global level are relatively underrepresented. The reason for this underrepresentation lies in the fact that women are faced with various prejudices and stereotypes at work, and women bear the entire burden of balancing the private and business spheres. Motherhood also leaves a mark and burden on women's careers. Through the work, we tried to explore the obstacles and challenges that women face in the development of their careers. The results of empirical research on a sample of 6 respondents who are members of the board / supervisory board show that women face many career obstacles that primarily relate to the phenomenon of the glass ceiling, numerous prejudices and stereotypes by male colleagues and difficult balance of private and business sphere. The key conclusion of the conducted research is that women are strong and resilient to all the challenges they face. However, it is not always easy for women to play all the assigned and imposed roles. Women simply have more weights on the business journey than their male counterparts. The support of the system, society, partners and the environment is necessary for the successful functioning of women in private and business. The results of this and other research go in the direction of optimizing the number of both genders in high positions, because with adequate numbers and taking advantage of both genders in work, companies can expect to maximize business performance.

Keywords: women, position of women, role of women, corporate governance, business sphere, private sphere, career

## ŽIVOTOPIS

Petra Zemljić rođena je 23. lipnja 1987. godine u Osijeku. Osnovnu i srednju školu završila je u Vinkovcima. Za vrijeme srednje škole aktivno i profesionalno se bavila odbojkom. Bila je član hrvatske odbojkaške reprezentacije u kategoriji juniori. 2006. godine upisuje prema bolonjskom programu studij Poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu, Sveučilište u Zagrebu. Magistrirala je 2011. godine na smjeru Financije, nakon čega u prosincu 2011. godine počinje raditi u Privrednoj banci Zagreb d.d. Nakon dvogodišnjeg rada u poslovnicu s fizičkim osobama, obavljala je kao menadžer posao procjene kreditnog rizika u poslovanju s velikim i multinacionalnim poduzećima. Također bila je zadužena za pripremu kreditne dokumentacije za projekte obnovljivih izvora energije iz spektra projektnog financiranja. U rujnu 2019. zapošljava se u HEP-u d.d. u Sektoru za financije i riznicu gdje radi kao analitičar u Službi za financijsko praćenje investicijskih projekata.

Poslijediplomski specijalistički studij MBA – Poslovno upravljanje upisuje u ožujku 2018. godine. Tijekom dosadašnjeg poslovnog iskustva sudjelovala je u nizu stručnih edukacija vezanih uz radna mjesta koja je obnašala. Aktivno vlada engleskim jezikom, pasivno njemačkim jezikom.

Ponosna je majka tri djevojčice.

## POPIS PRILOGA

### PRILOG 1: Pitanja korištena prilikom empirijskog istraživanja

Poštovani,

Pred Vama se nalaze pitanja koja su smjernice za provedbu intervjua, kojeg provodi Petra Zemljić s poslijediplomskog studija Poslovno upravljanje MBA pri Ekonomskom fakultetu, Sveučilišta u Zagrebu. Istraživanje se provodi u svrhu pisanja završnog poslijediplomskog specijalističkog rada.

Radom se nastoji, kao glavni cilj, analizirati položaj i uloga žena na vodećim pozicijama u kompanijama u većinskom državnom vlasništvu. Također, radi boljeg razumijevanja načina funkcioniranja poduzeća i položaja žena, cilj je istražiti i odgovoriti na pitanja s kojim se izazovima sve žene susreću na radnom mjestu te kako uspijevaju uspostaviti ravnotežu između poslovnog i privatnog aspekta života. Sve navedeno je u svrhu stvaranja što realnije i objektivnije slike položaja žena, te uvida u probleme s kojima se suočavaju žene u svojoj karijeri.

Predmet istraživanja temelji se na činjenici da se poslovna kultura uslijed modernizacije tržišta, globalizacije i internacionalizacije mijenja pa bi se trebala mijenjati i na tržištu Republike Hrvatske. Većina vodećih i renomiranih kompanija u svijetu je svjesna važnosti uloge žena na glavnim pozicijama te su žene kod njih često glavni protagonisti u donošenju ključnih poslovnih odluka.

Ovaj upitnik će se koristiti u svrhu dobivanja uvida u položaj i ulogu žena na vodećim pozicijama, a obuhvatit će se žene koje su članice uprava/nadzornih odbora poduzeća u većinskom državnom vlasništvu. Sudjelovanje je u potpunosti anonimno te će se svi dobiveni rezultati promatrati i analizirati sumarno. Ujedno, svi dobiveni rezultati i podaci koriste se isključivo za potrebe pisanja poslijediplomskog specijalističkog rada i neće se koristiti u druge svrhe.

Hvala Vam na suradnji, odvojenom vremenu i trudu za sudjelovanjem u intervjuu.

Srdačan pozdrav,

Petra Zemljić

## I. OPĆE INFORMACIJE

1. Vaša dob?

- od 25 do 30 godina
- od 30 do 35 godina
- od 35 do 45 godina
- 45 godina i više

2. Vaš ukupni radni staž?

- do 10 godine
- od 15 do 20 godina
- od 20 do 25 godina
- 25 godina i više

3. Odaberite stupanj akademskog obrazovanja

- dr.sc. – doktorski studij
- poslijediplomski studij
- VSS – visoka stručna sprema
- VŠS – viša stručna sprema

4. Udana: Da / ne

5. Djeca: Da / ne \*

\*Ako da, odgovoriti i na dio upitnika pod II.b.

## II. DUBINSKI INTERVJU

a.

1. Poslodavac Vas doživljava jednako sposobnom kao i muškog kolegu?
2. Prema Vašem mišljenju, spol odnosno to što ste žena, da li Vam je otežavalo napredak u poslu?
3. Imate li jednaka primanja kao i muške kolege na istom položaju s istom/sličnom titulom?
4. Vršiti li društvo na Vas pritisak vezano za majčinstvo (od Vas se očekuje da se morate ostvariti kao majka)?
5. Što Vas motivira u radu?
6. Na koje ste prepreke nailazili prilikom razvoja svoje karijere i prilikom zauzimanja pozicije u upravi/nadzornom odboru?
7. Kako u svom radu i djelovanju unutar poduzeća prelazite preko tzv. „staklenog stropa“?
8. Jeste li se suočili s mobingom ili bilo kojim vidom diskriminacije na radnom mjestu?
9. Ukoliko ste se susreli s mobingom, da li je bilo uzrokovano od strane muških ili ženskih kolega?
10. Koliko dugo ste na poziciji člana/predsjednika uprave/nadzornog odbora?
11. Koji su ključni izazovi s kojima se suočavate prilikom rada u upravi/nadzornom odboru, postoje li neki posebni izazovi s obzirom da ste žena?
12. Kakav je sastav uprave/nadzornog odbora s obzirom na spol unutar Vašeg poduzeća?
13. Na koji način savladavate probleme/izazove, s kojima se suočavate kao žena?
14. Po vašem mišljenju kako žene mogu doprinijeti radu uprave/nadzornog odbora? Koje su neke specifičnosti koje sa sobom donosi žena (vaša iskustva, promišljanja, savjeti)?
15. Razlikuju li se puno uloge i odgovornosti koje imate kao žena u odnosu na muške kolege?
16. Kako surađujete s ostalim članovima uprave/nadzornog odbora? Da li vas se tretira jednako kao i ostale, muške članove?
17. Kakva je suradnja s upravom (s aspekta spola članova), u slučaju da ste članica nadzornog odbora i obratno? Da li to utječe na Vaš rad?
18. Imate li mogućnost ravnopravnog sudjelovanja u radu kao i vaši muški kolege?
19. Smatrate li da ravnopravnost spolova ovisi o vrsti vlasništva poduzeća (državno nasuprot privatnom)? Ako da, koje su po vama razlike u tom pogledu?
20. Da li državna poduzeća imaju neke svoje specifičnosti u pogledu statusa žena na rukovodećim pozicijama?
21. Smatrate li da se uvažava Vaše mišljenje i rad prilikom donošenja poslovnih odluka?

22. Koji stil vođenja u radu koristite (demokratski, participativni, transformacijski, interaktivni, kolegijalni, prijateljski, „emotivni“, suradnički stil vođenja ili stil podrške)?
23. Imate li vremena za obitelj i slobodne aktivnosti?
24. Uspijevate li uskladiti privatnu i poslovnu sferu života?
25. Jeste li zaduženi za skrb o starijim i nemoćnim u kućanstvu?
26. Jeste li zagovaratelj uvođenja rodni kvota za vodeće pozicije unutar poduzeća?
27. Smatrate li da bi bržem napredovanju žena do rukovodećih pozicija i razbijanja staklenog stropa pridonijelo bolje umrežavanje žena i djelovanje putem različitih udruženja koja okupljaju žene na rukovodećim pozicijama?
28. Prilikom razvoja karijere jeste li imali potporu/podršku drugih žena ili muškaraca (u vidu mentorstva)?
29. Imate li neki savjet za žene u poslovnom svijetu, pogotovo one na vodećim pozicijama (uprava/nadzorni odbor)?

b.

\*Ako je odgovor na pitanje pod rednim brojem I.5. bio potvrđan, odgovara se na ovaj dio upitnika

1. S koliko godina ste prvi put postali majka?
2. Za potrebe odrastanja djeteta ste koristili pomoć kao naprimjer: teta čuvalica, pomoć pri održavanju kućanstva?
3. Jeste li imali problema s poslodavcem u trenutku kad ste najavili porodiljni dopust zbog trudnoće?
4. Koliko dugo Vam je trajao porodiljni dopust?
5. U slučaju bolesti djeteta te potrebe za bolovanjem, kako poslodavac reagira?
6. Kada ste odsutni na poslu uslijed bolovanja zbog djeteta, Vaše radne zadatke netko drugi izvršava ili Vas sve dočeka prilikom povratka na posao?
7. Kakva radna okolina Vas je dočekala na poslu nakon isteka porodiljnog dopusta i povratka na radno mjesto?